

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Марина Танчинець

Керівник: PhD, доцент Олеся Корнілова

Рецензент: к.е.н., доцент Вячеслав Котлубай

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність та підходи до забезпечення конкурентних переваг організації.	7
1.2. Фактори забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності організації.	13
1.3. Особливості оцінки конкурентних переваг організації.	19
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ	26
2.1. Загальна характеристика організації	26
2.2. Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації	33
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ	44
3.1. Формування системи стратегічних рішень в сфері забезпечення конкурентоспроможності організації	44
3.2. Обґрунтування заходів щодо розвитку системи конкурентних переваг організації	50
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

У сучасному глобалізованому світі, де ринки характеризуються високою динамічністю, насиченістю та жорсткою конкуренцією, здатність організації виділитися серед конкурентів стає не просто перевагою, а необхідністю для виживання та процвітання. Розробка стратегії формування конкурентних переваг - це практичний інструмент, який визначає траєкторію розвитку організації, її позицію на ринку та, зрештою, її довгострокову життєздатність.

Актуальність теми дослідження зумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, у період цифрової трансформації технологічні зміни відбуваються з безпрецедентною швидкістю, постійно створюючи нові можливості та загрози. Інновації, такі як штучний інтелект, Інтернет речей та блокчейн, швидко змінюють ландшафт майже кожної галузі, змушуючи організацію постійно переосмислювати свої бізнес-моделі. У такому середовищі здатність розробляти та адаптувати стратегії конкурентних переваг є дуже важливою.

По-друге, глобалізація значно розширила межі конкуренції. Організації вже не змагаються лише з місцевими гравцями; вони протистоять міжнародним корпораціям і навіть інноваційним стартапам з будь-якої точки світу. Глобальна конкуренція вимагає більш витончених та динамічних стратегій, які враховують різноманітні культурні, економічні та регуляторні контексти.

По-третє, зміни в споживчих перевагах та очікуваннях змінили правила гри. Сьогоднішні споживачі більше зацікавлені в персоналізованому досвіді, етичних практиках організацій та їхньому внеску в розвиток суспільства. Організації повинні інтегрувати ці аспекти у свої стратегії конкурентних переваг, переходячи від чисто економічних моделей до більш цілісних підходів.

Варто також зазначити, що дослідженням даної теми займалась низка науковців. Розробку стратегії формування конкурентних переваг організації досліджували такі вчені як: О. Драган, В. Зеліч, В. Котлубай, М. Портер тощо.

Пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення Російської федерації на території України, глобальні потрясіння обумовили важливість забезпечення стійкості та адаптивності. Організації, які змогли швидко пристосуватися, не тільки вижили, але й зміцнили свої конкурентні позиції, що підкреслило необхідність формування стратегій, які роблять гнучкість та стійкість основними конкурентними перевагами.

Мета дослідження полягає в систематизації теоретичних положень та практичного досвіду в сфері розробки та реалізації комплексної стратегії формування конкурентних переваг організації, яка дозволить протистояти викликам сучасного бізнес-середовища та використовувати ці виклики як можливості для випереджаючого розвитку.

Для досягнення окресленої мети сформовано низку завдань:

- визначити сутність та підходи до забезпечення конкурентних переваг організації;
- дослідити фактори забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності організації;
- охарактеризувати особливості оцінки конкурентних переваг організації;
- надати загальну характеристику організації;
- проаналізувати конкурентне середовище організації;
- оцінити рівень конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації;
- дослідити засади та передумови формування системи стратегічних рішень в сфері забезпечення конкурентоспроможності організації;
- обґрунтувати заходи щодо розвитку системи конкурентних переваг організації.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентних переваг в організаціях в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження виступають стратегічні підходи, моделі та інструменти, що використовуються для ідентифікації, розвитку та підтримки

конкурентних переваг організації в контексті сучасних глобальних викликів та можливостей.

У даній роботі використовувалась низка методів задля розкриття сутності та змісту дослідження. До таких методів належить системний аналіз, який використовувався для розуміння взаємозв'язків між різними факторами конкурентоспроможності в рамках організації та її зовнішнього середовища. SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз використовувалися для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз. Також у роботі застосовали такі методи, як: порівняльний аналіз (вивчення найкращих практик лідерів галузі для визначення еталонних стратегій), статистичний аналіз (обробка кількісних даних для виявлення кореляцій між стратегічними діями та ринковими результатами) та інші.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад та практичного досвіду в сфері формування конкурентних переваг сучасних організацій. Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, які поділені між собою на взаємопов'язані підрозділи, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та підходи до забезпечення конкурентних переваг організації

Конкурентні переваги - це той унікальний набір характеристик, ресурсів, компетенцій і стратегічних рішень, які дозволяють організації випереджати своїх конкурентів у боротьбі за частку ринку, прихильність клієнтів і, зрештою, за довгострокову стійкість. У сучасному бізнес-середовищі, де глобалізація, технологічні зрушення і зміни у споживчих перевагах постійно переформатовують правила гри, питання формування і підтримки конкурентних переваг стає не просто нагальною проблемою, а життєво важливим імперативом для кожної організації.

Сутність конкурентних переваг криється у їх здатності створювати унікальну цінність для клієнтів або ринку в цілому. Це не просто про те, щоб бути кращим за конкурентів у певному аспекті, а про те, щоб бути унікальним у спосіб, який має істотне значення для споживачів [4]. Організація може мати чудові технологічні рішення, але якщо вони не трансформуються у відчутні переваги для клієнтів - чи то у вигляді нижчих цін, вищої якості, кращого обслуговування або більшої кастомізації, вони не стануть справжньою конкурентною перевагою.

Більше того, конкурентні переваги повинні бути стійкими. Тоді, коли інновації можуть швидко поширюватися і копіюватися, переваги, які легко відтворити, мають короткий термін життя. Стійкі конкурентні переваги базуються на складних, багатопланових основах, які конкурентам важко імітувати. Це може бути унікальна корпоративна культура, яка стимулює

постійні інновації, як у випадку з Google, або це може бути складна екосистема продуктів і послуг, яка створює високі витрати переключення для клієнтів, як у Apple.

Конкурентні переваги з'являються і проявляються в умовах конкуренції. Це означає, що чим більш всебічною стає конкуренція, тим важливішими для успіху на ринку та в діяльності окремих організацій і галузей стають їх конкурентні переваги.

Сьогодні використання інновацій є основним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та створення конкурентних переваг підприємства. Це дозволяє досліджувати ринкові можливості, виділитися серед аналогічних послуг конкурентів та займати конкретні ринкові сегменти. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно розробляти та просувати нові види послуг організації. Таким чином, утримання певного сегменту ринку або завоювання нового вимагає значних інвестицій в інноваційний розвиток і пошук малих ніш, які через свою незначну місткість не привертають увагу конкурентів. [3].

Важливо також розуміти, що конкурентні переваги - це не статичний стан, а динамічний процес. У світі, де єдиною константою є зміни, організації повинні постійно переосмислювати і оновлювати свої переваги. Те, що робило організацію успішною вчора, може стати її обмеженням завтра. Kodak, наприклад, колись домінував у фотоіндустрії завдяки своїм перевагам у плівковій технології [42]. Однак, коли цифрова революція змінила середовище, ці ж переваги стали тягарем, що заважав організації адаптуватися.

Треба сказати, що конкурентна перевага є стратегічно важливою. Для досягнення конкурентних переваг треба виконати низку умов.

По-перше, покупці мають мати розуміти, що товари, запропоновані конкретною організацією, повинні значно відрізнятися від товарів конкурентів. Вони мають бути унікальними за одним або кількома ключовими критеріями оцінки, за якими споживачі здійснюють свій вибір і приймають рішення про купівлю.

По-друге, диференціація продукції повинна базуватися на значній різниці в потенціалах виробників, тобто на суттєвому розриві між можливостями даного підприємства і менш значними можливостями його конкурентів.

По-третє, відмінності в характеристиках продукції та потенціалі підприємств повинні зберігатися протягом тривалого часу. Виконання цих умов дозволить підприємству зайняти певну нішу на ринку або в його сегменті, позиціонуючи себе через конкурентні переваги в ринковому середовищі [23].

Підходи до забезпечення конкурентних переваг численні та різноманітні, відображаючи складність і багатогранність сучасного бізнесу. Класичним залишається підхід Майкла Портера, який у своїй книзі «Конкурентна перевага» окреслив три стратегії: лідерство за витратами, диференціація і фокусування. Стратегія лідерства за витратами передбачає, що організація досягає конкурентної переваги, ставши виробником з найнижчими витратами у своїй галузі. Це вимагає агресивної оптимізації операцій, економії на масштабі та ретельного контролю над накладними витратами. Walmart є класичним прикладом, використовуючи свою величезну закупівельну потужність і ефективну логістику для пропонування нижчих цін [31].

Стратегія диференціації, з іншого боку, спрямована на те, щоб зробити продукт або послугу організації унікальними в очах споживачів. Це може бути досягнуто завдяки інноваційному дизайну, передовим технологіям, видатному обслуговуванню клієнтів або сильному бренду. Tesla під керівництвом Ілона Маска трансформувала автомобільну індустрію, пропонуючи не просто електромобілі, а символи інновацій та екологічної свідомості [32].

Стратегія фокусування передбачає концентрацію на конкретній ринковій ніші, де організація може краще обслуговувати своїх клієнтів, ніж конкуренти з ширшим охопленням. У цій ніші організація може застосовувати стратегію лідерства за витратами або диференціації. Наприклад, Patagonia зосередилася на сегменті споживачів, які цінують стійкість та екологічну відповідальність в одязі для активного відпочинку [43].

Однак, в епоху цифрової трансформації і відкритих інновацій, нові підходи доповнюють і розширюють класичні теорії. Один із таких підходів - це співтворчість (co-creation) з клієнтами та партнерами. У цій моделі конкурентні переваги формуються не всередині організації, а на перетині її можливостей з потребами та ідеями стейкхолдерів [2]. Компанія Lego блискуче застосувала цей підхід зі своєю платформою Lego Ideas, де фанати можуть пропонувати і голосувати за нові набори. Це не лише забезпечує потік інноваційних ідей, але й створює глибокий емоційний зв'язок між брендом та його спільнотою.

Інший сучасний підхід - це використання платформних бізнес-моделей для побудови мережових ефектів. У цій стратегії організація створює платформу, що з'єднує різні групи користувачів, і чим більше учасників приєднується, тим ціннішою стає платформа [35]. Uber, наприклад, не володіє автомобілями і не наймає водіїв, але його платформа, що об'єднує водіїв і пасажирів, створила потужні мережові ефекти, які важко відтворити.

Управління даними та їх перетворення на аналітичні інсайти стає ще одним ключовим підходом до формування конкурентних переваг. У світі великих даних організації, які можуть збирати, аналізувати і застосовувати дані найбільш ефективно, отримують значну перевагу. Amazon використовує складні алгоритми машинного навчання для аналізу поведінки покупців, що дозволяє персоналізувати рекомендації, оптимізувати ціноутворення і навіть передбачати майбутні тенденції.

Швидкість і адаптивність також стають критичними джерелами конкурентних переваг. Методології гнучкої розробки (Agile), які виникли в ІТ-секторі, тепер широко застосовуються в різних галузях [6]. Agile-методи – це ефективний спосіб створення програмного забезпечення, який дозволяє командам досягати значних покращень, а іноді й стрімких успіхів у своїх результатах. Відмінною рисою гнучких методів є їх основа на постійному пошуку вдосконалень у процесі розробки програмного забезпечення. Використання гнучких методів є доцільним, оскільки наразі відсутні дані про провальні agile-проекти, і провідні організації-розробники активно

впроваджують їх у свою діяльність. Питання впровадження цих методів є особливо актуальним, оскільки зростають вимоги до якості програмного забезпечення, що потребує вдосконалення процесів його розробки [17]. Це дозволяє організаціям швидко прототипувати, тестувати та вдосконалювати свої продукти і послуги, реагуючи на зміни ринку майже в реальному часі. Spotify, наприклад, постійно експериментує з новими функціями, використовуючи фідбек користувачів для швидкого вдосконалення своєї платформи.

У глобалізованому світі, де ланцюги поставок можуть охоплювати континенти, здатність ефективно управляти цією складністю стає ще одним підходом до забезпечення конкурентних переваг. Zara, бренд швидкої моди, майстерно це демонструє. Їхня вертикально інтегрована модель, що контролює все від дизайну до розподілу, дозволяє їм швидко реагувати на зміни в тенденціях моди, доставляючи нові стилі в магазини за лічені тижні [44].

Бренд і репутація - давно визнані активи, але в еру соціальних мереж і корпоративної прозорості вони набувають нового значення. Організації, які автентично втілюють цінності, що резонують з їхньою аудиторією, можуть створити емоційний зв'язок, який виходить далеко за межі атрибутів продукту. Наприклад, та ж Zara не просто продає одяг для відпочинку, вона представляє філософію екологічної та соціальної відповідальності, що відрізняє її від конкурентів.

Підходи до забезпечення конкурентних переваг організації можна представити у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи забезпечення конкурентних переваг організації

№	Підхід	Характеристика	Приклад
1.	Ринковий	Зосередження на ринковому сегменті, розуміння потреб клієнтів та відповідь на них.	Вивчення ринку перед випуском нового продукту, аналіз конкурентів, проведення опитувань клієнтів.
2.	Ресурсний	Ефективне використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для досягнення конкурентних переваг.	Оптимізація ланцюга постачання, зниження витрат на виробництво, раціональне використання робочої сили.
3.	Інституційний	Враховання правил, норм, законів та соціокультурних аспектів при прийнятті стратегічних рішень.	Дотримання етичних норм, враховання законодавства при відкритті нового підрозділу в іншій країні.
4.	Технологічний	Використання передових технологій, інновацій та автоматизації для покращення продуктивності та якості.	Впровадження штучного інтелекту для прогнозування попиту, використання IoT-датчиків для моніторингу виробничих процесів.
5.	Фінансовий	Ефективне управління фінансами, включаючи контроль над витратами, оптимізацію бюджету та інвестиції.	Аналіз фінансових показників, раціональне розподілення бюджету на рекламу, дослідження та розвиток.
6.	Лідерський	Розвиток лідерських якостей, залучення та мотивація персоналу, створення команди, яка сприяє досягненню цілей.	Розвиток навичок керівництва, проведення мотиваційних тренінгів, побудова співпраці в команді.

Джерело: сформовано автором

Ці підходи можуть взаємодіяти між собою, і їх комбінація допомагає організаціям досягати конкурентних переваг.

1.2. Фактори забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності організації

У сучасному бізнес-середовищі, де глобалізація, технологічні інновації та швидкозмінні споживчі переваги формують нові виклики та можливості, підтримка достатнього рівня конкурентоспроможності стає критичним завданням для кожної організації. Конкурентоспроможність - це не просто здатність протистояти конкурентам, це комплексна характеристика, яка відображає потенціал організації створювати, виробляти та реалізовувати продукцію чи послуги, що за своїми ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж продукція чи послуги конкурентів.

Конкурентоспроможність організації залежить від різних факторів, які впливають на її здатність досягати успіху на ринку. Як правило, їх поділяють на внутрішні та зовнішні (рис. 1.1).

Оцінка впливу цих факторів на конкурентоспроможність організації проводиться за певним порядком. Спочатку встановлюються місія та цілі організації, після чого починається діагностичний етап: оцінюються зміни, що впливають на різні аспекти потенціалу організації; аналізується діяльність конкурентів; визначаються фактори, які надають більше можливостей для досягнення стратегічних цілей організації, а також визначаються фактори, що становлять загрозу для конкурентоспроможності потенціалу організації [9].

До внутрішніх факторів належать саме ті, які піддаються контролю.

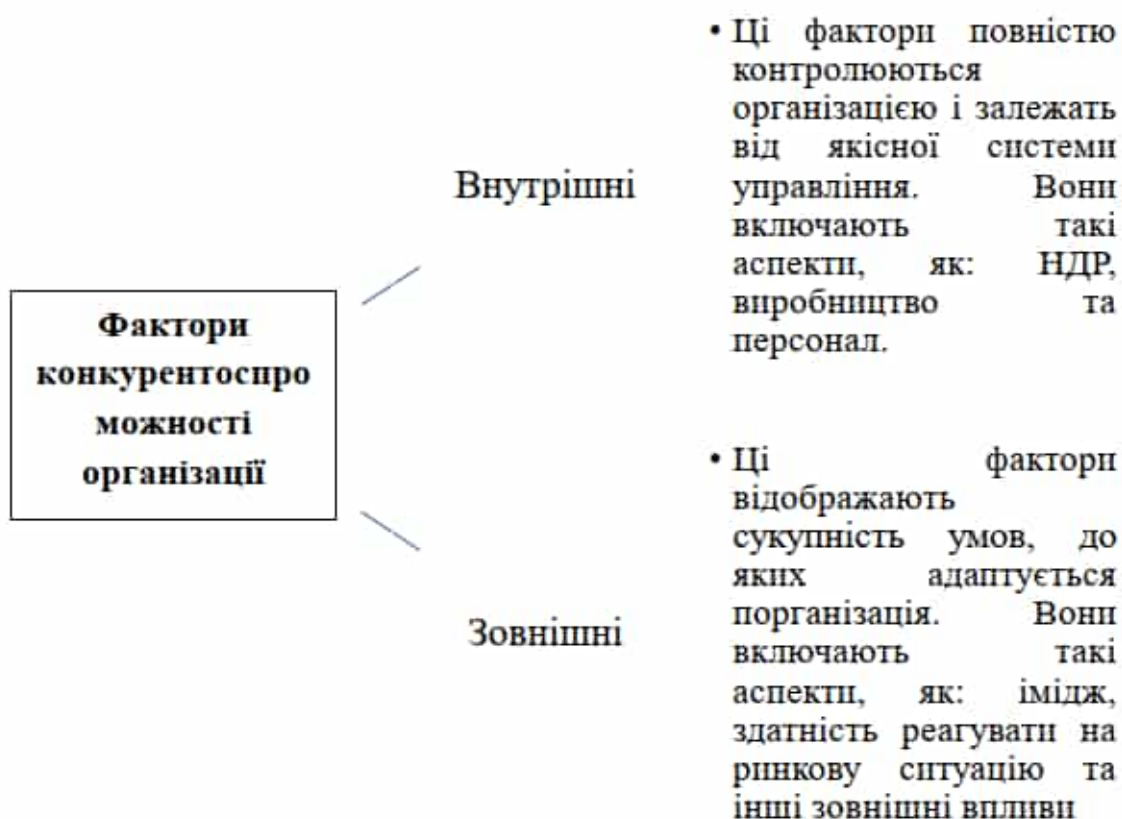


Рисунок 1.1 - Фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності організації

Джерело: сформовано автором

Фактори, що забезпечують достатній рівень конкурентоспроможності, утворюють складну, взаємопов'язану систему, яка відображає багатогранність сучасного бізнесу. На першому плані стоїть якість продукції чи послуг. У сучасному світі інформаційної прозорості та соціальних медіа, де відгуки та рейтинги доступні миттєво, висока якість є не просто перевагою, а базовою вимогою. Вона включає не тільки відповідність технічним стандартам, а й такі аспекти, як довговічність, надійність, естетика та сприймане задоволення споживача [33]. Наявність природних ресурсів, таких як сировина, енергія, вода, може впливати на виробництво та конкурентоспроможність організації, яка дбає про навколишнє середовище, планомірно зменшуючи шкідливий вплив на неї і використовуючи тільки екологічно чисті сировину та технології [20].

Впровадження передових технологій, автоматизація та інновації допомагають організаціям залишатися конкурентоспроможними. В епоху цифрової трансформації, технологічний фактор стає все більш визначальним. Це не тільки про використання передових технологій у продуктах, а й про застосування цифрових інструментів для оптимізації всіх аспектів бізнесу. Від аналітики великих даних для розуміння споживчих трендів до використання Інтернету речей для підвищення ефективності ланцюгів постачань - технології можуть значно посилити конкурентоспроможність.

Тісно пов'язаним з якістю є фактор інновацій. У світі, де технологічні прориви можуть швидко змінити середовище цілої галузі, здатність організації постійно впроваджувати інновації стає вирішальною. Це стосується не лише продуктових інновацій, а й процесних, організаційних та маркетингових. [21].

Доступ до фінансових ресурсів, інвестиції в технології та обладнання допомагають підвищити конкурентоспроможність. У час, коли споживачі стають все більш обізнаними щодо цін, ціновий фактор залишається надважливим. Однак, це не означає, що організація повинна прагнути бути найдешевшою. Скоріше, йдеться про створення оптимального співвідношення ціни та цінності. Організації, які можуть ефективно донести до споживачів унікальну цінність своїх пропозицій, здатні утримувати прибуткову цінову позицію [1].

Маркетингові можливості та брендинг також є потужними факторами конкурентоспроможності. У насиченому інформацією світі здатність організації ефективно комунікувати, будувати емоційний зв'язок зі споживачами та диференціювати свій бренд є ключовою. Nike, наприклад, не просто продає спортивне взуття та одяг, а організація продає ідею перемоги, самовдосконалення та подолання меж, що резонує з мільйонами людей по всьому світу. Розуміння ринку, маркетингові стратегії та відносини з клієнтами впливають на успіх організації [19].

Людський капітал - це ще один критичний фактор у сучасній економіці знань. Талант, навички, креативність та мотивація працівників стають основними джерелами конкурентних переваг. Організації, які можуть залучати,

розвивати та утримувати найкращі таланти, часто випереджають конкурентів [18]. Тут також варто зазначити, що здоров'я та добробут персоналу - це новий фактор, який набуває все більшого значення, особливо після пандемії COVID-19. Організації, які піклуються про фізичне та психічне здоров'я своїх працівників, створюють позитивне робоче середовище, часто бачать підвищення продуктивності, креативності та лояльності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

З ростом екологічної свідомості та соціальної відповідальності, стійкість стає все більш важливим фактором конкурентоспроможності. Споживачі, особливо молодші покоління, надають перевагу брендам, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища та суспільства. Організації, які інтегрують стійкість у свою бізнес-модель, від використання відновлюваних джерел енергії до забезпечення справедливих умов праці в ланцюгах поставок, можуть значно підвищити свою репутацію та лояльність клієнтів. Наявність природних ресурсів, таких як сировина, енергія, вода, може впливати на виробництво та конкурентоспроможність організації [11].

У час, коли персоналізація стає нормою, здатність організації надавати індивідуалізовані продукти чи послуги стає важливим фактором. Це вимагає глибокого розуміння потреб та переваг кожного клієнта. Організації використовують аналітику даних та штучний інтелект для створення високоперсоналізованих пропозицій.

Швидкість та адаптивність є критичними в бізнес-середовищі, де зміни є константою. Організації, які можуть швидко реагувати на зміни ринку, коригувати стратегії та впроваджувати інновації, часто випереджають більш інертних конкурентів.

Мережеві ефекти та партнерства також стають потужними факторами конкурентоспроможності. У сучасній економічній співпраці, здатність організації створювати та брати участь у потужних екосистемах може значно підвищити її конкурентні позиції [27].

Репутація та довіра також стають все більш важливими у період фейкових новин та кібератак. Організації, які будують репутацію надійності, прозорості та етичності, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність. Це особливо важливо в таких галузях, як фінанси або охорона здоров'я, де довіра клієнтів є основою.

У глобальному бізнес-середовищі, культурна компетентність та локалізація також стають факторами конкурентоспроможності. Організації, які можуть ефективно адаптувати свої продукти, послуги та маркетингові стратегії до місцевих ринків, часто перевершують конкурентів [26].

Фактори не діють ізольовано, вони взаємопов'язані та посилюють один одного. Наприклад, інвестиції в людський капітал можуть стимулювати інновації, які, в свою чергу, підвищують якість продукції та дозволяють організації встановлювати преміальні ціни.

Крім того, відносна важливість кожного фактору може варіюватися залежно від галузі, розміру організації та стадії її розвитку. Для стартапу в сфері біотехнологій інновації та захист інтелектуальної власності можуть бути найважливішими, тоді як для міжнародного роздрібного бренду культурна компетентність та операційна ефективність можуть мати більше значення.

Також важливо зазначити, що під час стрімких змін, фактори конкурентоспроможності самі еволюціонують. Те, що сьогодні дає перевагу, завтра може стати стандартом. Тому організації повинні не лише фокусуватися на поточних факторах, але й постійно сканувати горизонт, щоб визначити нові джерела конкурентної переваги.

Система факторів, що були досліджені, представлена за допомогою рисунка 1.2.



Рисунок 1.2 - Фактори конкурентоспроможності організації

Джерело: сформовано автором

Важливо відзначити, що в сучасному взаємопов'язаному світі межа між зовнішніми та внутрішніми факторами стає все більш розмитою. Наприклад, кіберзагрози можна розглядати як зовнішній фактор, але внутрішні практики безпеки даних безпосередньо впливають на вразливість організації. Аналогічно, хоча споживчі переваги є зовнішнім фактором, здатність організації формувати ці переваги через інновації та маркетинг є внутрішньою. Розуміння та майстерне управління як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, а також їхньою

взаємодією, є ключовим для розробки ефективної стратегії формування конкурентних переваг. Ця стратегія повинна бути одночасно глибоко вкоріненою у внутрішніх компетенціях організації та надзвичайно чутливою до зовнішніх сигналів і тенденцій.

1.3. Особливості оцінки конкурентних переваг організації

Оцінка конкурентних переваг організації є складним і багатогранним процесом, який вимагає глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на її діяльність. Конкурентна перевага - це ті характеристики, властивості товару, бренду або самої організації, які дають їй перевагу над прямими конкурентами. Ці переваги можуть бути різноманітними: від унікальних технологій та інноваційних продуктів до сильного бренду та ефективної стратегії маркетингу. Правильна оцінка цих переваг дозволяє організації не лише зрозуміти своє поточне становище на ринку, але й визначити напрямки для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій.

Однією з ключових особливостей оцінки конкурентних переваг є її комплексний характер. Неможливо отримати повну картину, зосередившись лише на одному аспекті діяльності організації. Необхідно враховувати всі елементи бізнес-моделі: від виробництва та логістики до маркетингу та обслуговування клієнтів. Кожен з цих елементів може бути джерелом конкурентної переваги. Наприклад, ефективна система управління ланцюгами постачань може обумовити нижчі витрати і, як наслідок, можливість пропонувати товари за більш привабливими цінами. З іншого боку, високий рівень обслуговування клієнтів може стати основою для формування лояльності до бренду, навіть якщо ціни дещо вищі за середні по ринку.

Важливою особливістю є також необхідність порівняльного аналізу. Конкурентні переваги не існують у вакуумі - вони завжди визначаються у

порівнянні з іншими гравцями ринку. Організація може мати певні сильні сторони, але якщо конкуренти мають ті ж або кращі характеристики, то про перевагу говорити не доводиться. Тому оцінка вимагає ретельного вивчення конкурентів: їхніх продуктів, цінових стратегій, маркетингових підходів, технологічних можливостей тощо. Методи конкурентної розвідки, SWOT-аналіз, матриця BCG - це лише деякі з інструментів, які допомагають у цьому процесі. Особливо цінним є бенчмаркінг - практика порівняння своїх процесів та результатів з лідерами галузі, що дозволяє не лише виявити власні слабкі місця, але й знайти шляхи їх покращення [40].

Бенчмаркінг стає все більш актуальним серед підприємців, незважаючи на труднощі, які можуть виникати під час його проведення. До цих труднощів відносять серйозний фінансовий потенціал, складну процедуру підбору актуальної інформації для бенчмаркінгу та недостатню компетентність працівників для ефективного впровадження цього інструменту.

Проте в Україні ситуація змінюється. Подібно до держав Європи, українські бізнес-організації все частіше створюють рейтинги найкращих організацій у різних категоріях, проводять семінари, формують культуру стабільного покращення, моніторять закордонні практики, налагоджують взаємовигідні відносини з іншими контрагентами та обмінюються знаннями та результативними стратегіями. Все зазначене сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності українських підприємств та їх успішному розвитку [37].

Динамічний характер конкурентних переваг - ще одна ключова особливість їх оцінки. У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі те, що було перевагою вчора, завтра може стати лише необхідним мінімумом або навіть застарілим підходом. Технологічні інновації, зміни споживчих уподобань, нові бізнес-моделі - все це може швидко змінити розстановку сил на ринку. Тому оцінка конкурентних переваг не може бути одноразовим заходом, який виражається у постійному процесі моніторингу та аналізу, що допомагає організації бути на крок попереду змін. Тут важливу роль відіграють

прогностичні методи: сценарний аналіз, форсайт-дослідження, технологічне прогнозування. Вони дозволяють не просто реагувати на зміни, а передбачати їх і активно формувати своє конкурентне майбутнє. [14].

Не менш важливою є оцінка стійкості конкурентних переваг. Не всі переваги однаково захищені від копіювання конкурентами. Деякі, як-от низькі витрати через доступ до дешевої сировини, можуть бути легко відтворені, якщо конкуренти знайдуть такі ж джерела постачання. Інші, наприклад, сильний бренд або унікальна корпоративна культура, набагато складніше скопіювати. У своїй книзі «Конкурентна перевага» Майкл Портер виділяє такі критерії стійкості переваг: цінність для покупця, унікальність, складність імітації та відсутність рівноцінних замінників. Оцінюючи свої переваги за цими критеріями, організація може зрозуміти, які з них є по-справжньому стратегічними і заслуговують на більші інвестиції [31].

Особливу увагу при оцінці конкурентних переваг слід приділяти нематеріальним активам. У сучасній економіці такі активи, як інтелектуальна власність, людський капітал, репутація, часто стають ключовими джерелами конкурентних переваг. Проте їх оцінка складніша, ніж матеріальних ресурсів.

Нематеріальні активи формують патенти, кваліфіковану робочу силу, програмне забезпечення, ноу-хау, міцні відносини із клієнтами, бренди, унікальні організаційні здібності. Такі нематеріальні активи створюють акціонерну вартість і забезпечують корпоративне зростання. Ці активи обумовлюють конкурентну перевагу сучасним організаціям.

Нематеріальні активи – це права на результати інтелектуальної діяльності, які зазвичай не мають фізичної форми (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Нематеріальні активи

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Сприйняття конкурентних переваг споживачами - це ще один важливий аспект оцінки. Перевага існує лише тоді, коли вона визнана і цінується цільовою аудиторією. Організація може вважати свій продукт найбільш інноваційним на ринку, але якщо споживачі цього не бачать або не вважають це важливим, то реальної переваги немає. Тому оцінка повинна включати дослідження споживачів: опитування, фокус-групи, аналіз поведінки при покупці. Важливо зрозуміти, які характеристики продукту або організації дійсно впливають на вибір споживачів, як вони ранжують різні атрибути за важливістю, наскільки задоволені існуючими пропозиціями [24]. Така інформація допомагає не лише оцінити поточні переваги, але й виявити незадоволені потреби, які можуть стати основою для нових конкурентних переваг.

В епоху глобалізації при оцінці конкурентних переваг важливо враховувати міжнародний контекст. Перевага, яка працює на домашньому ринку, може виявитися неефективною або навіть контрпродуктивною на інших ринках через культурні, економічні або регуляторні відмінності [13]. Наприклад, низька ціна може бути ключовою перевагою на ринках, що розвиваються, але сигналізувати про низьку якість на розвинених ринках. Або ж перевага в швидкості доставки може нівелюватися складними митними процедурами при міжнародній торгівлі. Тому оцінка має включати аналіз специфіки цільових країн, вивчення успіхів та невдач інших міжнародних організацій, оцінку власних можливостей адаптації.

Конкурентне середовище міжнародного бізнесу є складним комплексом факторів, умов і суб'єктів, які впливають на діяльність організації на міжнародних ринках та конкуренцію між ними. Бізнес-організації, які продають схожі товари або послуги на міжнародному ринку, конкурують за споживачів, ресурси та ринкову частку.

Також, попит споживачів і бізнес-партнерів на товари визначає конкурентоспроможність організації. Розуміння потреб і очікувань клієнтів є важливим для успіху на міжнародних ринках.

У свою чергу, забезпечення необхідних ресурсів, включаючи сировину і компоненти, є важливим для організацій, що здійснюють міжнародну торгівлю. Відносини з постачальниками можуть суттєво вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

Політичне середовище, податкова політика, митні правила, торговельні обмеження і регулювання мають велике значення для міжнародного бізнесу і можуть впливати на конкурентну позицію організації. Міжнародний ринок чутливий до економічних факторів, таких як валютні коливання, інфляція та економічні кризи, які можуть впливати на вартість і прибутковість продукції [12].

Конкурентні переваги можуть виникати на різних рівнях організації. Існують переваги на рівні окремих продуктів (унікальні функції, дизайн),

переваги на рівні бізнес-одиниць (ефективні бізнес-процеси, сильні позиції в певному сегменті), є корпоративні переваги, які поширюються на всю організацію (репутація, фінансова міць, синергія між підрозділами). При оцінці необхідно розглядати всі ці рівні, розуміючи, що переваги на одному рівні можуть компенсувати слабкості на іншому або, навпаки, посилювати одна одну, створюючи потужний кумулятивний ефект.

Не можна забувати про роль інновацій в формуванні конкурентних переваг. В умовах технологічних революцій саме здатність до інновацій стає метою, яка дозволяє організації постійно створювати нові переваги. Тому оцінка повинна охоплювати не лише поточні переваги, але й інноваційний потенціал організації.

Оцінка конкурентних переваг організації - це складний, багатовимірний процес, який вимагає інтеграції різноманітних даних, методів і перспектив. Він охоплює весь спектр діяльності організації, від операційних аспектів до стратегічного бачення. Це не просто порівняння показників, а глибоке розуміння джерел переваг, їх стійкості та сприйняття ринком. У світі, де зміни стали константою, а конкуренція посилюється, такий комплексний підхід до оцінки є не просто корисним, а необхідним для довгострокового успіху будь-якої організації.

Висновки до розділу 1

Забезпечення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі - це комплексне, багатогранне завдання. Не існує єдиного універсального підходу, натомість, найуспішніші організації вміло комбінують різні стратегії, адаптуючи їх до своїх унікальних сильних сторін та контексту ринку. Ключем є не просто вибір правильного підходу, а створення синергетичної системи, де різні елементи - від культури до технологій, від бренду до операцій - працюють гармонійно, підсилюючи один одного. У світі, що постійно еволюціонує, конкурентна перевага - це не досягнутий стан, а постійний процес

переосмислення, адаптації та інновацій. Організації, які це розуміють і втілюють, не лише виживають, але й процвітають, формуючи майбутнє своїх галузей.

Забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності організації в сучасному світі вимагає цілісного, багатофакторного підходу. Від традиційних факторів, таких як якість та ціна, до новітніх, як-от аналітика даних та стійкість, організації повинні враховувати широкий спектр елементів. Фактори не діють ізольовано, вони взаємопов'язані та посилюють один одного.

РОЗДІЛ 2.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика організації

Розглянемо питання формування конкретних переваг на прикладі фармацевтичної компанії «Фармак». З 2010 року АТ «Фармак» утримує лідерство на фармацевтичному ринку України та є одним з найбільших експортерів лікарських засобів у 5 країн світу.

Компанія випускає 400 позицій лікарських засобів, щорічно додаючи по 20 позицій. Наразі підприємство розробляє близько ста складнокомпонентних лікарських засобів, щороку випускаючи на ринок до 20 нових препаратів. R&D-комплекс компанії включає 12 лабораторій та одну дослідно-промислову дільницю, серед яких є лабораторія синтезу АФІ, лабораторія синтезу біотехнологічних АФІ, лабораторія розробки молекулярних та клітинних біотехнологій для персоналізованої медицини, чотири аналітичні лабораторії різного профілю та п'ять технологічних лабораторій за різними напрямками розробки.

Компанія реінвестує до 90% свого прибутку у розвиток. Щорічні інвестиції в наукові дослідження та розробки складають близько 15 мільйонів доларів США. Власний науковий потенціал компанії включає 150 висококваліфікованих спеціалістів, серед яких 40 кандидатів та докторів наук. Підприємство встановило наукові партнерства з понад 50 компаніями та науково-дослідними закладами по всьому світу.

Компанія є крупним роботодавцем, де працюють понад 2800 осіб і є найкращим роботодавцем у фармацевтичній галузі в Україні 2023 за версією

Forbes. «Фармак» - найбільший платник податків у фармацевтичній галузі. 70 % управлінських вакансій закриваються власними кандидатами.

«Фармак» володіє двома заводами, розташованими в м. Київ та м. Шостка Сумської області.

На підприємстві працюють 25 виробничих діляниць, забезпечуючи повний цикл виробництва – від синтезу класичних та біотехнологічних активних фармацевтичних інгредієнтів до виготовлення різних готових лікарських форм. Виробничі потужності та лабораторно-технічний комплекс компанії мають міжнародну сертифікацію і відповідають високим європейським стандартам GMP.

Протягом останніх 5 років «Фармак» успішно пройшов 90 національних та міжнародних інспекцій, включаючи перевірки партнерами з Великобританії, Швейцарії, Німеччини, Польщі, Словаччини, Чехії, Латвії, Литви, Ізраїлю та Грузії. «Фармак» забезпечує контроль якості на кожному етапі виробництва лікарських засобів відповідно до світових стандартів належної виробничої практики: від вхідної сировини та пакувальних матеріалів до готової продукції. Перед надходженням до споживача, ліки проходять щонайменше п'ять етапів контролю.

Департамент контролю якості оснащений найсучаснішим високоточним лабораторним обладнанням, на якому працює висококваліфікований персонал. До його складу входять п'ять лабораторій, а також сектор вивчення стабільності, відділ організації контролю, відділ специфікацій і трансферу методів та відділ лабораторного обладнання.

Лабораторії департаменту контролю якості «Фармак» атестовані на проведення 135 методів випробувань, описаних у Державній Фармакопеї України (з 271 методів, що містяться в ДФУ), які також включені у провідні світові фармакопеї: Європейську фармакопею (European Pharmacopoeia), Британську фармакопею (British Pharmacopoeia) та Фармакопею США (US Pharmacopoeia). Щорічно департамент приймає приблизно 10 іноземних інспекцій [28].

Все виробниче обладнання походить від провідних європейських брендів, таких як Bosch, Siemens, FETTE Compacting, Marchesini Group, Glatt, Techinox Group, Malvern та Industria Macchine Automatiche S.p.A. Завдяки цьому процеси компанії є максимально автоматизованими та діджиталізованими.

Лабораторії оснащені високотехнологічним обладнанням від світових виробників, таких як Glatt, SBM, Urlinski, Belimed, De Dietrich, Gea, Sartorius, Malvern Instruments та інших. Компанія входить у 10 найрозумніших компаній України у 2021 за версією Forbes.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників господарської діяльності АТ «Фармак» (базисний метод), %

Показник	2020	2021	2022
Чистий дохід	100,0	124,2	104,9
Валовий прибуток	100,0	120,7	108,9
Чистий прибуток	100,0	135,6	158,0
Середньорічна вартість:	100,0	123,5	142,6
– необоротних активів;			
– оборотних активів	100,0	129,7	151,5
Фондовіддача	100,0	91,3	60,7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	100,0	101,4	69,6
Рентабельність господарської діяльності	100,0	101,7	99,8

Джерело: сформовано автором з використанням даних компанії [28,29]

За даними таблиці можна зробити висновки. У 2021 році чистий дохід збільшився на 24,2% порівняно з 2020 роком. У 2022 році чистий дохід знизився на 15,1% порівняно з 2021 роком, що є негативним трендом. У 2021 році валовий прибуток збільшився на 20,7% порівняно з 2020 роком. У 2022 році валовий

прибуток знизився на 9,1% порівняно з 2021 роком, що не є позитивним. У 2021 році чистий прибуток збільшився на 35,6% порівняно з 2020 роком. У 2022 році чистий прибуток збільшився на 16,0% порівняно з 2021 роком. Це є свідченням позитивних змін, навіть в умовах війни.

У 2021 році середньорічна вартість необоротних активів збільшилася на 23,5% порівняно з 2020 роком. У 2022 році середньорічна вартість необоротних активів збільшилася на 15,1% порівняно з 2021 роком. Таким чином, середньорічна вартість необоротних активів зростала постійно.

У 2021 році середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 29,7% порівняно з 2020 роком. У 2022 році середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 16,4% порівняно з 2021 роком. Таким чином, середньорічна вартість необоротних активів також зростала постійно.

У 2021 році фондовіддача скоротилася на 8,7% порівняно з 2020 роком. У 2022 році фондовіддача дещо знизилася на 33,7% порівняно з 2021 роком. Відповідно даний показник мав постійну тенденцію зниження.

У 2021 році коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 1,4% порівняно з 2020 роком. У 2022 році коефіцієнт оборотності оборотних активів скоротився на 31,8% порівняно з 2021 роком.

У 2021 році рентабельність господарської діяльності зросла на 1,7% порівняно з 2020 роком. У 2022 році рентабельність господарської діяльності знизилася на 0,2% порівняно з 2021 роком, що є негативним трендом.

Ці дані дозволяють зробити висновок про динаміку розвитку компанії за останні три роки. Слід зазначити, що не всі показники мали позитивну динаміку. Аналіз даних таблиці (2.2) динаміки показників майнового стану АТ «Фармак» за 2020-2022 роки дозволяє зробити такі висновки. Відносно 2020 року, загальна вартість активів у 2021 році зросла на 16,1%, а у 2022 році на 29,8%. У 2021 році вартість необоротних активів зросла на 15,3%, але у 2022 році зменшилася до 112,0% від рівня 2020 року.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників майнового стану АТ «Фармак» (базисний метод), %

Показник	2020	2021	2022
Загальна вартість активів (майна)	100,0	116,1	129,8
Вартість необоротних активів	100,0	115,3	112,0
Вартість оборотних активів	100,0	116,8	150,0
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів)	100,0	123,3	128,9
Довгострокова дебіторська заборгованість	100,0	533,4	599,3
Грошові кошти	100,0	78,9	88,7
Зареєстрований капітал	100,0	100,0	100,0
Власний капітал	100,0	122,5	141,6
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	100,0	354,1	321,3
Поточні зобов'язання	100,0	56,0	60,31
Основні засоби	100,0	171,8	174,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	100,0	106,0	63,7
Коефіцієнт фінансової стійкості	100,0	102,7	105,0
Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів	100,0	98,8	75,0

Джерело: сформовано автором з використанням даних компанії [28,29]

Вартість оборотних активів зросла у 2021 році на 16,8%, а у 2022 році на 50,0%. Вартість матеріальних оборотних активів (запасів): у 2021 році зростання склало 23,3%, а у 2022 році - 28,9%. Довгострокова дебіторська заборгованість

продемонструвала значне зростання у 2021 році на 433,4% та у 2022 році на 599,3%. Грошові кошти показали зменшення у 2021 році до 78,9% і незначне зростання у 2022 році до 88,7%. Зареєстрований капітал залишається незмінним протягом всіх трьох років на рівні 100%. Власний капітал: зростання у 2021 році на 22,5% і у 2022 році на 41,6%. Довгострокові зобов'язання і забезпечення: значне зростання у 2021 році на 254,1%, проте у 2022 році зниження до 321,3%. Поточні зобов'язання зменшилися за вартістю у 2021 році до 56,0% і незначне зростання у 2022 році до 60,31%. Основні засоби показали значне зростання у 2021 році на 71,8% і у 2022 році на 74,2%.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості: незначне зростання у 2021 році до 106,0%, але значне зниження у 2022 році до 63,7%. Коефіцієнт фінансової стійкості: незначне зростання у 2021 році до 102,7% і у 2022 році до 105,0%. Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів незначно знизився у 2021 році до 98,8% і значно знизився у 2022 році до 75,0%.

Загальна вартість активів АТ «Фармак» стабільно зростала, що свідчить про збільшення майнової бази компанії. Значне збільшення довгострокових зобов'язань у 2021 році та зниження у 2022 році можуть свідчити про залучення додаткового фінансування і подальше зниження боргового навантаження.

Значне зростання довгострокової дебіторської заборгованості може вказувати на затримки у поверненні боргів або розширення кредитних умов для клієнтів. Зростання власного капіталу та коефіцієнта фінансової стійкості свідчить про покращення фінансової позиції компанії.

Значне зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році може вказувати на проблеми з отриманням коштів від боржників.

Ці дані допомагають зрозуміти загальну фінансову стабільність і ефективність управління ресурсами компанії.

Характеристика ефективності роботи АТ «Фармак» включає систему показників ліквідності (табл. 2.3). Рівень ліквідності активів обумовлює платоспроможність компанії «Фармак».

Таблиця 2.3 - Показники ліквідності АТ «Фармак»

Показник	Норматив	2020	2021	2022
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	≥ 1	2,7792	3,2287	4,2826
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 1	1,8676	2,1113	3,0754
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.2-0.35	0,8531	0,6697	0,7771
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	-	24,0832	35,6481	32,3230
Частка виробничих запасів в оборотних активах	≥ 1	32,8001	34,6076	28,1876

Джерело: сформовано автором з використанням даних компанії [28,29]

Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) значно перевищує норматив протягом трьох років, що свідчить про високу платоспроможність компанії. Зростання коефіцієнта з 2020 до 2022 року вказує на покращення фінансового стану компанії.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також перевищує нормативні значення, що свідчить про достатню кількість швидколіквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Зростання цього показника за аналізований період додатково підтверджує позитивну динаміку фінансової стійкості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно перевищує нормативний діапазон, що вказує на високий рівень ліквідних коштів. Це означає, що компанія

має більше грошових коштів та їх еквівалентів, ніж необхідно для задоволення негайних зобов'язань.

Значне збільшення частки оборотних активів у 2021 році та деяке зменшення у 2022 році свідчить про збільшення оборотного капіталу, що може бути пов'язано з розширенням операційної діяльності та покращенням управління активами.

Частка виробничих запасів в оборотних активах відображає високу частку виробничих запасів в оборотних активах, що є типовим для виробничих компаній. Незначне зниження у 2022 році може вказувати на покращення управління запасами або збільшення інших оборотних активів.

Загальний коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності значно перевищують нормативні значення, що свідчить про високу платоспроможність та фінансову стійкість компанії. Коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищує нормативний діапазон, вказуючи на надлишок ліквідних коштів, що свідчить про високу ліквідність. Частка оборотних активів в загальній сумі активів демонструє позитивну динаміку, що вказує на зростання оборотного капіталу. Частка виробничих запасів в оборотних активах залишається високою, хоча є тенденція до зниження, що може свідчити про ефективніше управління запасами. Ці показники свідчать про покращення фінансового стану компанії «Фармак» протягом аналізованого періоду.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації

Конкурентоспроможність фармацевтичної компанії залежить від багатьох факторів, які можна класифікувати на внутрішні та зовнішні. На практиці доволі складно чітко визначити віднесення фактору до певної групи.

Внутрішні фактори поєднують такі:

1. Інновації та дослідження: розробка нових лікарських засобів, інвестиції в R&D (Research & Development), патентна стратегія і управління інтелектуальною власністю.

2. Якість продукції: дотримання міжнародних стандартів (GMP, FDA, EMA), якість виробничих процесів і контроль якості.

3. Управління ланцюгом постачання: ефективність виробництва і логістики; стабільність та надійність поставок сировини.

4. Фінансова стабільність: фінансові ресурси для інвестицій та операційної діяльності, оптимізація витрат і управління грошовими потоками.

5. Маркетинг і збут: брендова репутація та маркетингова стратегія, мережа дистриб'юторів і партнерські відносини.

6. Кадровий потенціал: наявність кваліфікованого персоналу, постійне навчання і розвиток співробітників.

До зовнішніх факторів відносяться:

1. Регуляторне середовище: державна політика та регуляторні вимоги, ліцензування і сертифікація продукції.

2. Ринкове середовище, зокрема споживчі тренди і попит на фармацевтичну продукцію.

3. Економічна ситуація: макроекономічні умови (інфляція, економічне зростання), доступність фінансування та кредитів.

4. Технологічний прогрес: нові технології у виробництві і дослідженнях, інформаційні технології для управління даними і процесами.

5. Глобалізація: можливість виходу на міжнародні ринки, вплив глобальних тенденцій та регуляторних змін.

Конкурентоспроможність фармацевтичної компанії визначається комплексом факторів, які взаємодіють між собою. Успіх на ринку вимагає постійного вдосконалення, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та інноваційної діяльності.

Фармацевтичний ринок України є одним з найбільш розвинених і динамічних секторів економіки країни. Він охоплює виробництво, дистрибуцію

та продаж лікарських засобів, медичних виробів та інших продуктів, пов'язаних з охороною здоров'я. Основними учасниками ринку є

- вітчизняні компанії: «Фармак», «Дарниця», «Артеріум», «Здоров'я», «Біофарма» та інші;
- міжнародні корпорації: Pfizer, Bayer, Novartis, Sanofi, GlaxoSmithKline та інші.

Вітчизняні виробники займають значну частку ринку завдяки конкурентоспроможним цінам та високій якості продукції.

Тенденції ринку є такими:

1. Постійне зростання попиту на лікарські засоби завдяки зростанню населення та його старінню.
2. Впровадження нових технологій у виробництві та розробка інноваційних препаратів.
3. Збільшення експорту українських лікарських засобів до країн СНД, ЄС та інших регіонів.
4. Розширення асортименту генеричних препаратів як альтернатива дорогим оригінальним лікам.
5. Впровадження електронних рецептів та онлайн-продажів лікарських засобів.

Викликами зазначеному ринку є

1. Регуляторні бар'єри у вигляді складної процедури ліцензування та сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів.
2. Економічна нестабільність яка проявляється у вигляді коливання курсу національної валюти, інфляції та економічних криз, що впливають на вартість виробництва та імпорту лікарських засобів.
3. Проблеми з прозорістю та ефективністю державного регулювання ринку.
4. Зростаюча конкуренція як з боку вітчизняних виробників, так і міжнародних компаній.

Незважаючи на виклики, ринок є перспективним за рахунок таких моментів:

1. Виробництво нових препаратів, зокрема біотехнологічних та інноваційних ліків.
2. Збільшення експорту українських фармацевтичних продуктів завдяки відповідності міжнародним стандартам якості.
3. Інвестиції в інновації, а саме: залучення інвестицій у R&D для розробки нових лікарських засобів.
4. Вдосконалення державної політики у сфері охорони здоров'я, що може сприяти розвитку ринку.

Аналіз фармацевтичного ринку України показав, що у 2022 році значно зросла собівартість виробництва, водночас зменшилися обсяги продажу, особливо таких категорій продукції, як дієтичні добавки та вітаміни. Ринок скоротився на 42% у фізичному обсязі та на 23% у грошовому вираженні. Попри це, багато компаній, особливо лідери своїх сегментів, покращили фінансові показники порівняно з 2021 роком. Основні сегменти фармацевтичного ринку включають оптову торгівлю фармацевтичними товарами, виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів та роздрібну торгівлю фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Війна змінила структуру продажів на фармацевтичному ринку. Продажі дієтичних добавок та вітамінів знизилися приблизно на 44%. Також зменшився попит на противірусні препарати, протизастудні засоби та ліки для лікування COVID-19 та його наслідків. Найбільший попит спостерігається на препарати для лікування хронічних захворювань, заспокійливі та знеболювальні засоби.

АТ «Фармак» є провідною фармацевтичною компанією, яка успішно та динамічно розвивається з моменту свого заснування у 1925 році. У 2022 році АТ «Фармак» продовжувала лідирувати на фармацевтичному ринку України, утримуючи позицію №1 у продажах чотирнадцятий рік поспіль. Частка компанії у продажах лікарських засобів становила 7,3%, що на 6% більше порівняно з попереднім періодом [28].

Для конкретних результатів аналізу рівня конкурентоспроможності фармацевтичної компанії «Фармак» необхідно розглянути наявні фінансові та ринкові дані. У рамках цього прикладу використаємо можливі дані та зробимо висновки.

Оцінка рівня конкурентоспроможності фармацевтичної компанії «Фармак» може бути проведена за допомогою аналізу кількох ключових аспектів, зокрема фінансових показників, ринкової позиції, інноваційної активності, ефективності операційної діяльності та інших чинників. Розглянемо основні позиції для комплексної оцінки. Конкурентні переваги фармацевтичної компанії можуть бути різноманітними і залежать від багатьох факторів. Ось деякі основні конкурентні переваги, які можуть допомогти фармацевтичній компанії виділитися на ринку:

1. Інновації та наукові дослідження:
 - 1.1. Наявність потужного відділу досліджень і розробок (R&D).
 - 1.2. Розробка нових препаратів, зокрема створення унікальних лікарських засобів з новими діючими речовинами.
 - 1.3. Використання біотехнологій та генної терапії.
2. Якість продукції.
 - 2.1. Дотримання міжнародних стандартів.
 - 2.2. Сертифікація продукції за стандартами GMP, FDA, EMA.
 - 2.3. Жорсткий контроль якості на всіх етапах виробництва.
3. Інноваційні виробничі процеси: автоматизація та роботизація виробничих процесів.
4. Фінансова стабільність та ресурси.
 - 4.1. Значні інвестиції в R&D та модернізацію виробничих потужностей.
 - 4.2. Здатність залучати капітал на вигідних умовах.
 - 4.3. Ефективне управління витратами, зокрема оптимізація витрат на виробництво та логістику.
 - 4.4. Використання ефективних фінансових інструментів.
5. Маркетинг та збут.

5.1. Брендова репутація, а саме висока довіра споживачів та лікарів до бренду.

5.2. Сильний імідж на ринку.

5.3. Розгалужена мережа збуту

5.4. Налагоджена дистриб'юторська мережа.

5.5. Ефективна стратегія просування на ринок.

6. Висококваліфіковані кадри.

6.1. Наявність висококваліфікованих фахівців у різних галузях.

6.2. Постійне навчання та розвиток працівників.

7. Інноваційна корпоративна культура

7.1. Сприятливе середовище для розвитку інновацій та ініціатив.

7.2. Мотивуюча система винагород.

8. Партнерства та співпраця.

8.1. Співпраця з іншими фармацевтичними компаніями та науково-дослідними інститутами.

8.2. Участь у глобальних дослідницьких проектах.

9. Ліцензування інноваційних технологій та продуктів.

10. Придбання перспективних стартапів і компаній.

11. Технологічні переваги:

11.1. Використання сучасних ІТ-систем для управління виробничими процесами.

11.2. Розробка цифрових рішень для підвищення ефективності.

11.3. Дистанційна медицина та телемедицина, зокрема впровадження телемедичних рішень для взаємодії з пацієнтами та лікарями

Основні конкурентами АТ «Фармак» є компанії «Дарниця» і «Артеріум». Порівняльний аналіз показує, що «Фармак» має вищу рентабельність та швидше зростання доходів порівняно з конкурентами. Ціни на основні продукти компанії знаходяться на рівні з конкурентами, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність. Згідно з опитуваннями, 80% клієнтів задоволені продукцією компанії, що вище за середнє по ринку.

Інвестиції АТ «Фармак» у R&D зросли з 50 млн грн у 2020 році до 70 млн грн у 2021 році і до 90 млн грн у 2022 році. У 2020 році зареєстровано 10 патентів, у 2021 році - 12 патентів, у 2022 році - 15 патентів. У 2020 році випущено 5 нових продуктів, у 2021 році - 7 нових продуктів, у 2022 році - 10 нових продуктів [28].

Завантаження виробничих потужностей збільшилося у 2022 році. Значні витрати на маркетинг обумовили підвищення ефективності рекламних кампаній, що обумовило посилення рівня впізнаваності бренду у 2022 році.

Компанією запроваджено різні програми підтримки місцевих громад, навчання співробітників, охорони здоров'я та безпека праці.

Зниження екологічного впливу, що є актуальним для підприємств фармацевтичної галузі, відбувається за рахунок використання сучасних технологій виробництва та зменшення відходів.

Компанія «Фармак» демонструє стабільне фінансовий стан, зростання ринкової частки, високу інноваційну активність та ефективність операційної діяльності. Висока впізнаваність бренду, задоволеність клієнтів та успішні маркетингові стратегії сприяють зміцненню конкурентоспроможності. Високі показники соціальної відповідальності та екологічної стійкості також додають позитивного іміджу компанії.

Порівняємо характеристики компаній, що є конкурентами, «Фармак» та «Дарниця» (табл. 2.4).

Таким чином, оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг компанії «Фармак» базується на кількох ключових факторах:

1. З позиції лідерства на ринку фармацевтичних препаратів в Україні, «Фармак» володіє значною конкурентною перевагою. Її позиція на ринку дозволяє компанії впливати на цінову політику та має потенціал для додаткового розвитку та експансії.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика компаній «Фармак» та «Дарниця»

Показник	Фармак	Дарниця
Спеціалізація	Виробництво широкого асортименту лікарських засобів, включаючи класичні та біотехнологічні препарати.	Фокус на виробництві та дистрибуції генеричних лікарських засобів, таких як таблетки, капсули, ін'єкційні препарати тощо.
Розмір та масштаби	Одна з найбільших фармацевтичних компаній в Україні, зі значними виробничими потужностями та експортними обсягами.	Також є великим гравцем на ринку, але можливо не таким великим, як «Фармак», з фокусом на внутрішній ринок.
Інвестиції та дослідження	Інвестує значні кошти у дослідження та розробки нових лікарських засобів, з регулярним випуском нових препаратів.	Менші обсяги інвестицій у дослідження та розробки, але може зосереджуватися на виробництві стабільних та ефективних генеричних препаратів.
Експортні можливості	Великі обсяги експорту до різних країн світу, в тому числі до країн Європейського союзу.	Експортує свою продукцію, але менш активно.
Якість продукції та сертифікація «Дарниця»:	Висока якість продукції, відповідність міжнародним стандартам якості та сертифікація GMP.	Високі стандарти якості та може відповідати міжнародним стандартам.
Маркетинг та репутація «Дарниця»:	Має сильну маркетингову стратегію та відома своєю позитивною репутацією на ринку.	Має сильну маркетингову стратегію та відома своєю позитивною репутацією на ринку.

Джерело: сформовано автором на основі використання даних [39]

2. «Фармак» виробляє широкий спектр класичних та біотехнологічних лікарських засобів, що робить її відомою та впливовою компанією на ринку. Це дозволяє компанії залучати різні категорії клієнтів та розширювати свою аудиторію.

4. Значні інвестиції у дослідження та розробки нових препаратів дозволяють «Фармак» бути попереду за інноваціями та впроваджувати передові технології у виробництво. Це забезпечує компанії конкурентну перевагу в галузі медичних інновацій.

5. Активний експорт продукції в різні країни світу свідчить про глобальний підхід компанії до розвитку та конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5 – Фінансові показники фармацевтичних компаній в 2022 р.,
млрд грн

Компанія	Дохід	Чистий прибуток
Фармак	7,7	1,3
Юрія-фарм	3,8	0,7
Фармацевтична фірма "Дарниця"	5,2	0,5
Інтерхім	1,2	0,4
Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод	1,6	0,3
Київський вітамінний завод	3,1	0,2
Фарма старт	1,1	0,2
Біофарма плазма	1,2	0,1
Лекхім-Харків	0,6	0,1
Біотестлаб	0,3	0,09

Джерело: сформовано автором на основі використання даних [39]

6. Висока якість продукції, відповідність міжнародним стандартам якості та наявність сертифікатів підтверджують надійність та довіру до продуктів «Фармак».

Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності компанії «Фармак» може бути визначена як висока. Компанія має солідні конкурентні переваги, які дозволяють їй успішно конкурувати на ринку фармацевтичних препаратів як в Україні, так і за її межами. Вона активно інвестує у дослідження, розвиток нових продуктів та розширення свого глобального присутності, що підтверджує її високий ступінь конкурентоспроможності. Незважаючи на те, що від бойових дій АТ «Фармак» отримало значну шкоду, втративши склади з готовою продукцією та пакувальними матеріалами на суму 1,5 млрд грн., компанія займає позиції лідера за показниками чистого прибутку та доходу. Фінансові показники Фармака перевищують показники багатьох конкурентів у рази.

Висновки до розділу 2

Фармацевтичний ринок України демонструє стабільне зростання та розвиток, попри виклики та проблеми. Вітчизняні виробники мають значний потенціал для розширення свого впливу на міжнародних ринках, а інновації та діджиталізація створюють нові можливості для зростання і покращення якості надання медичних послуг.

Конкурентні переваги фармацевтичної компанії включають інновації, високу якість продукції, фінансову стабільність, ефективний маркетинг, висококваліфікований персонал, стратегічні партнерства та технологічні переваги. Комбінація цих факторів дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та успішною на глобальному ринку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг компанії «Фармак» базується на кількох ключових факторах. З позиції лідерства на ринку фармацевтичних препаратів в Україні, «Фармак» володіє значною конкурентною перевагою. Її позиція на ринку дозволяє компанії впливати на цінову політику та

має потенціал для додаткового розвитку та експансії. «Фармак» виробляє широкий спектр класичних та біотехнологічних лікарських засобів, що робить її відомою та впливовою компанією на ринку. Це дозволяє компанії залучати різні категорії клієнтів та розширювати свою аудиторію. Значні інвестиції у дослідження та розробки нових препаратів дозволяють «Фармак» бути попереду за інноваціями та впроваджувати передові технології у виробництво, що забезпечує компанії конкурентну перевагу в галузі медичних інновацій. Активний експорт продукції в різні країни світу свідчить про глобальний підхід компанії до розвитку та конкурентоспроможності. Висока якість продукції, відповідність міжнародним стандартам якості та наявність сертифікатів підтверджують надійність та довіру до продуктів «Фармак». Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності компанії «Фармак» може бути визначена як висока. Компанія має солідні конкурентні переваги, які дозволяють їй успішно конкурувати на ринку фармацевтичних препаратів як в Україні, так і за її межами. Вона активно інвестує у дослідження, розвиток нових продуктів та розширення своєї глобальної присутності, що підтверджує її високий ступінь конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Формування системи стратегічних рішень в сфері забезпечення конкурентоспроможності організації

Складним, багатоаспектним процесом, який вимагає глибокого розуміння як внутрішніх можливостей організацій, так і динаміки зовнішнього середовища є формування системи стратегічних рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності організації. Конкурентна політика має на меті створення рівних умов для доступу до ринку. Це досягається шляхом балансування регуляторних механізмів та захисту прав власності, включаючи корпоративні права. Основні цілі конкурентної політики включають захист економічних агентів від неконкурентного тиску, зокрема від існуючих або потенційних монополістів, а також забезпечення здорової конкуренції серед суб'єктів господарювання.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою турбулентністю, глобалізацією ринків та швидкими технологічними змінами, здатність організації залишатися конкурентоспроможною стає питанням її виживання та процвітання.

Основою для формування такої системи є чітке розуміння сутності конкурентоспроможності. Це не просто здатність перемагати конкурентів у певний момент часу, а стійка здатність створювати і підтримувати конкурентні переваги, які забезпечують вищу, ніж у конкурентів, економічну цінність для споживачів та акціонерів.

Реалізація політики у сфері конкуренції спрямована на створення сприятливих умов для розвитку внутрішніх ринків, підвищення добробуту громадян, підтримку самоорганізації підприємницького середовища та формування інструментів економічного регулювання для структурних змін в економіці країни [15].

Систему стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю організації можна розглядати як гнучку адаптивну систему стратегічного управління, яка відповідає сформованому потенціалу та поточному і прогнозованому стану зовнішнього середовища. Її головна мета полягає в забезпеченні необхідного і достатнього рівня конкурентоспроможності організації в умовах динамічного конкурентного середовища. Це досягається через формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг на засадах стійкого розвитку [7].

У процесі формуванні системи стратегічних рішень є кілька етапів, які вважаємо за доцільне сформулювати у вигляді рисунка 3.1.

Перший етап у формуванні системи стратегічних рішень - це глибокий стратегічний аналіз. Цей аналіз не може обмежуватися лише домашнім ринком, необхідно враховувати міжнародні тренди та події. Наприклад, зміни в торговельній політиці США або технологічні прориви в Китаї можуть суттєво вплинути на конкурентну динаміку навіть для компанії, що працює на локальному ринку.

Наступний рівень аналізу - це галузеве середовище. У сучасних умовах до цієї моделі часто додають шосту силу - комплементорів, тобто компанії, чії продукти або послуги підвищують цінність вашої пропозиції. Наприклад, для виробника електромобілів важливою є співпраця з провайдерами зарядної інфраструктури [36].

Етапи формування системи стратегічних рішень

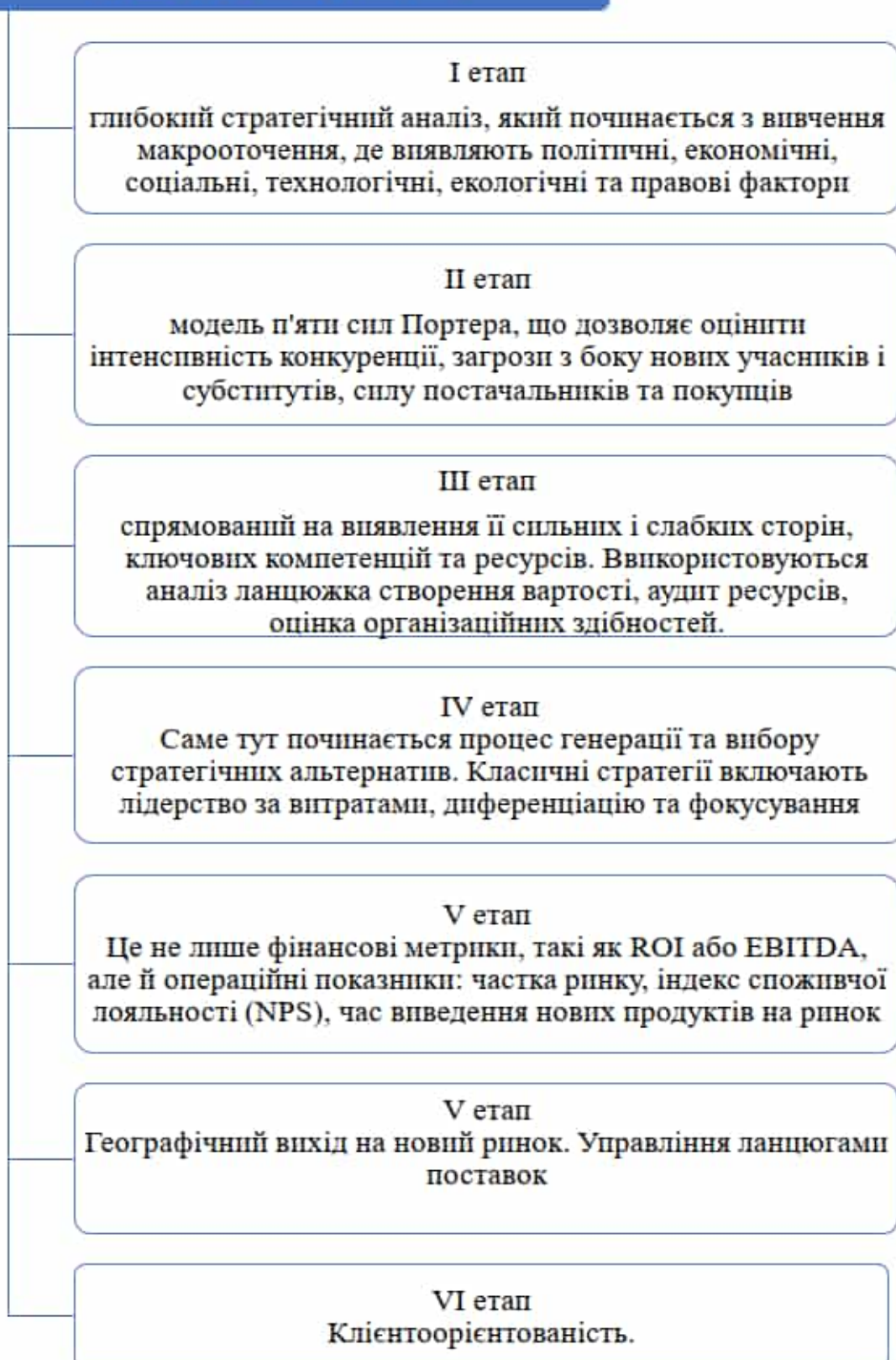


Рисунок 3.1 - Етапи формування системи стратегічних рішень
Джерело: сформовано автором

Не менш важливим є внутрішній аналіз організації. У сучасній економіці знань особливу увагу слід приділяти нематеріальним активам: інтелектуальній власності, репутації бренду, організаційній культурі, людському капіталу. Саме вони часто стають основою стійких конкурентних переваг, оскільки їх важче скопіювати конкурентам.

На основі цього всебічного аналізу формується розуміння поточної конкурентної позиції організації та її потенційних шляхів розвитку. Однак у сучасному світі з'являються нові стратегічні підходи. Стратегія «блакитного океану», запропонована Чан Кімом і Рене Моборн, спонукає компанії не змагатися в існуючих галузях («червоні океани»), а створювати нові ринкові простори. Інший підхід - стратегія підривних інновацій Клейтона Крістенсена, яка передбачає вихід на ринок з простішими, дешевшими рішеннями, які поступово «підривають» усталених гравців [8].

Важливий аспект у формуванні системи стратегічних рішень - це визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожної стратегічної ініціативи. У період розвинутої аналітики компанії можуть відстежувати величезну кількість параметрів у режимі реального часу, що дозволяє швидко коригувати стратегію у відповідь на зміни ринку.

Однак стратегічні рішення не обмежуються вибором напрямку руху, вони також визначають, як організація буде рухатися цим шляхом. Це питання організаційного дизайну, корпоративної культури, систем управління. Наприклад, якщо ключовою стратегією є інновації, то організаційна структура повинна бути більш плоскою і гнучкою, культура - заохочувати експерименти і толерантність до невдач, а системи винагороди - стимулювати творчість [5]. Така конгруентність між стратегією і організаційними механізмами критично важлива для конкурентоспроможності.

У сучасному глобалізованому світі стратегічні рішення щодо конкурентоспроможності часто включають географічну експансію. Це не просто вибір нових ринків, але й визначення форм входу (експорт, ліцензування, спільні підприємства, повністю контрольовані філії), ступеня адаптації продукту до

місцевих умов, стратегії управління талантами в міжнародному контексті. Тут важливо враховувати не лише економічні фактори, але й культурні, інституційні відмінності, які можуть суттєво впливати на конкурентну динаміку.

Управління ланцюжками постачань у глобальному масштабі також стає критичним стратегічним питанням. В умовах геополітичної напруженості, пандемій, природних катаклізмів стійкість і гнучкість ланцюжків поставок перетворюються на конкурентну перевагу. Стратегічні рішення тут включають диверсифікацію постачальників, локалізацію частини виробництва, впровадження технологій відстеження на основі блокчейну, використання предиктивної аналітики для прогнозування збоїв.

Нарешті, в центрі всієї системи стратегічних рішень має бути клієнт. У час, коли споживачі мають безліч варіантів і високі очікування, саме глибоке розуміння їхніх потреб, болів і прагнень є запорукою конкурентоспроможності. Це вимагає не лише традиційних маркетингових досліджень, але й використання етнографічних методів, аналізу соціальних мереж, клієнтської аналітики. Стратегічні рішення повинні бути спрямовані на створення внятковно клієнтоорієнтованої організації, де кожен процес, кожна взаємодія оптимізовані для надання неперевершеного клієнтського досвіду.

Система прийняття рішень, зокрема стратегічних, знаходить відображення в SWOT-аналізі.

Проведемо SWOT-аналіз компанії «Фармак»

1. Сильні сторони (Strengths):

1.1. Лідерство на ринку, бо «Фармак» є лідером фармацевтичного ринку України з 2010 року.

1.2. Висока якість продукції, адже продукція відповідає міжнародним стандартам GMP.

1.3. Інновації та R&D (розробка близько 100 складнокомпонентних лікарських засобів та випуск до 20 нових препаратів щороку, наявність потужного R&D-комплексу з 12 лабораторіями).

1.4. Виробничі потужності, що складають два заводи в Україні (Київ і Шостка) з сучасним обладнанням, повний цикл виробництва, включаючи синтез класичних та біотехнологічних АФІ.

1.5. Фінансова стабільність представлена значними реінвестиціями (до 90% прибутку) у розвиток.

1.6. Міжнародна сертифікація (успішне проходження 90 національних та міжнародних інспекцій за останні 5 років).

1.7. Кваліфікований персонал, що складає більше 150 висококваліфікованих спеціалістів, включаючи 40 кандидатів та докторів наук.

1.8. Партнерства (понад 50 наукових партнерств з компаніями та дослідницькими установами світу).

2. Слабкі сторони (Weaknesses):

2.1. Високі витрати на R&D: щорічні інвестиції в наукові дослідження та розробки складають близько 15 млн доларів США.

2.2. Залежність від міжнародних партнерів: висока залежність від постачання обладнання та матеріалів від провідних європейських брендів.

2.3. Складність регуляторних вимог.

2.4. Необхідність постійного дотримання міжнародних стандартів і проходження численних інспекцій.

3. Можливості (Opportunities):

3.1. Розширення на міжнародні ринки: можливість збільшення експорту лікарських засобів у нові країни.

3.2. Розвиток нових технологій: розвиток впровадження передових біотехнологій та генних терапій.

3.3. Партнерства та альянси: створення нових стратегічних альянсів з міжнародними компаніями.

3.4. Інвестиції в автоматизацію: подальша автоматизація та діджиталізація виробничих процесів.

3.5. Розширення асортименту: розробка нових препаратів та збільшення кількості найменувань лікарських засобів.

4. Загрози (Threats):

4.1. Активні бойові дії на території України.

4.2. Конкуренція на ринку: зростаюча конкуренція з боку міжнародних фармацевтичних компаній.

4.3. Зміни в регуляторному середовищі: нові регуляторні вимоги, які можуть ускладнити виробництво та експорт продукції.

4.4. Економічна нестабільність: коливання економічної ситуації в Україні та світі, що можуть вплинути на фінансову стабільність компанії.

4.5. Залежність від постачальників: залежність від постачання високотехнологічного обладнання та матеріалів від міжнародних виробників.

4.6. Технологічні ризики пов'язані з впровадженням нових технологій та інновацій у виробництво.

Цей SWOT-аналіз дозволяє оцінити поточний стан компанії «Фармак», визначити її сильні та слабкі сторони, а також можливості для розвитку та потенційні загрози.

3.2. Обґрунтування заходів щодо розвитку системи конкурентних переваг організації

Обґрунтування заходів щодо розвитку системи конкурентних переваг організації - це складний і багатогранний процес, який вимагає глибокого розуміння не лише поточного стану організації, але й динаміки ринку та майбутніх трендів. У сучасному бізнес-середовищі, де технологічні зрушення, глобалізація та зміни споживчих переваг відбуваються з безпрецедентною швидкістю, розвиток конкурентних переваг стає не просто бажаним, а абсолютно необхідним для виживання та процвітання організації. Це не одноразова ініціатива, а постійний, стратегічно орієнтований процес, який охоплює всі аспекти діяльності організації.

Першим і важливим кроком у цьому процесі є ретельна діагностика поточної системи конкурентних переваг організації. Це вимагає використання широкого спектру аналітичних інструментів. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози в її середовищі. Однак у контексті конкурентних переваг особливу увагу слід приділяти сильним сторонам, які є унікальними або значно кращими, ніж у конкурентів [38].

У сучасних умовах цей аналіз часто розширюється до рівня всієї екосистеми, включаючи партнерів та платформи, через які компанія взаємодіє з клієнтами.

Бенчмаркінг - ще один потужний інструмент. Він передбачає порівняння ключових процесів та результатів компанії не лише з прямими конкурентами, але й з лідерами інших галузей. Бенчмаркінг передбачає збирання та порівняння якісної інформації про те, як здійснюється діяльність за допомогою людей, процесів та технологій. Для досягнення цього необхідно використовувати стандартний підхід до збирання та порівняння якісної інформації. Очікуваним результатом є отримання розуміння того, де і як виникають прогалини в роботі, а також виявлення кращих практик, які організація може застосовувати в інших сферах [10].

Однак аналіз не може обмежуватися лише внутрішніми факторами. Для обґрунтування заходів щодо розвитку конкурентних переваг важливо глибоко розуміти споживачів. Аналіз даних дозволяє вивчати реальну поведінку споживачів у режимі реального часу. Машинне навчання може виявляти приховані сторони в цій поведінці, які люди могли б пропустити. Соціальне слухання - моніторинг обговорень у соціальних мережах - дає уявлення про настрої та усталені думки. А такі методи, як етнографія та проектне мислення, допомагають виявити невисловлені потреби, які можуть стати основою для абсолютно нових переваг [30].

Не менш важливим є прогнозування майбутніх конкурентних переваг. Сценарне планування передбачає розробку кількох різних, але однаково правдоподібних сценаріїв майбутнього. Важливою частиною обґрунтування

заходів є розробка систем моніторингу та адаптації. На швидкозмінних ринках переваги, які працюють сьогодні, можуть застаріти завтра. Тому необхідно постійно відстежувати ключові індикатори: зміни в перевагах клієнтів, технологічні прориви, дії конкурентів. Методи машинного навчання можуть допомогти в цьому, аналізуючи велічезні обсяги неструктурованих даних для виявлення ранніх сигналів змін. Але технології - це лише частина рішення. Також потрібні організаційні механізми для швидкої адаптації: гнучкі команди, що самоорганізуються, децентралізоване прийняття рішень, культура, яка заохочує експериментування [23]. Для кожного сценарію визначаються потенційні конкурентні переваги, що дозволяє компанії бути готовою до різних варіантів розвитку подій.

Після цього всебічного аналізу починається процес генерації та відбору ідей щодо розвитку системи конкурентних переваг. Тут не можна покладатися лише на топ-менеджмент. Інновації можуть прийти звідки завгодно, і залучення широкого кола співробітників через методи, такі як внутрішні хакатони, програми внесення пропозицій або кросфункціональні інноваційні команди, може дати несподівані ідеї.

Розробка заходів щодо розвитку обраних переваг вимагає міждисциплінарного підходу. Для переваг, пов'язаних з інноваційними продуктами, ключовою буде тісна співпраця між відділами маркетингу та виробництва.

Особливу увагу слід приділити заходам щодо розвитку брендкових та репутаційних переваг. У час, коли споживачі все більше цінують автентичність та соціальну відповідальність, сильний, цілісний бренд стає важливим елементом. Це вимагає узгодженості між заявленими цінностями бренду та реальними діями компанії. Ініціативи можуть включати програми сталого розвитку, етичне управління ланцюжками поставок, підтримку місцевих спільнот. Важливим є також розвиток внутрішньої культури, яка підтримує цінності бренду, наприклад, через програми визнання співробітників, які найкраще втілюють ці цінності [7].

У сучасному глобалізованому світі заходи щодо розвитку конкурентних переваг часто мають міжнародний вимір. Культурна компетентність сама по собі може стати перевагою, і деякі організації інвестують у програми міжкультурного навчання та розвитку глобального мислення у співробітників.

Не можна забувати і про людський фактор. Будь-які заходи щодо розвитку переваг будуть неефективними, якщо співробітники їх не підтримують. Тому обґрунтування повинно включати план управління змінами: комунікаційні кампанії для роз'яснення необхідності змін, тренінги для розвитку необхідних навичок, зміни в системах стимулювання для заохочення бажаної поведінки. Особливо важлива роль лідерів, які своїм прикладом демонструють прихильність новим ініціативам [34].

Розвиток системи конкурентних переваг фармацевтичної компанії є ключовим аспектом стратегії її успіху. Наведено систему заходів, які можуть сприяти розвитку та зміцненню конкурентних переваг АТ «Фармак»:

1. Інвестиції у дослідження та розробки дозволять компанії залишатися на передових позиціях у розробці нових лікарських засобів та технологій.

Заходами можуть бути збільшення обсягів фінансування наукових досліджень, розвиток колаборацій з університетами та науковими установами, створення нових інноваційних лабораторій та центрів досліджень.

2. Розширення асортименту продукції дозволить привернути нових клієнтів та задовольнити різноманітні потреби споживачів.

Заходами можуть бути розробка нових формул та дозувань препаратів, випуск нових продуктів для різних вікових та географічних сегментів ринку, активний маркетинг нових продуктів та їх позиціонування на ринку.

3. Інвестиції у виробничі потужності забезпечать модернізацію виробничих потужностей, що дозволить підвищити ефективність та якість виробництва.

Заходами можуть бути придбання сучасного обладнання та технологій виробництва, оптимізація виробничих процесів та впровадження Lean-підходів, підвищення рівня автоматизації та цифровізації виробничих ліній.

4. Розвиток маркетингу та брендингу допоможуть залучати нових клієнтів та зміцнювати лояльність існуючих.

Заходами можуть бути удосконалення стратегії брендування та комунікації, розвиток сфери використання цифрових маркетингових інструментів, участь у фармацевтичних виставках та конференціях.

5. Зміцнення системи контролю якості та дотримання міжнародних стандартів є ключовими для підтримки довіри споживачів та конкурентної переваги.

Заходами можуть бути постійне оновлення лабораторного обладнання та впровадження нових методів контролю якості, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток системи навчання, регулярні аудити та сертифікація відповідно до міжнародних стандартів.

Загальна стратегія полягає в поєднанні цих заходів для створення комплексної системи конкурентних переваг, яка забезпечить успішність та стійкість компанії в умовах глобального ринку.

Для розрахунку ефекту від комплексу заходів доцільно використовувати кілька ключових показників:

1. Збільшення прибутку.
2. Підвищення ринкової долі.
3. Покращення репутації та відомості бренду.
4. Економія витрат.
5. Підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

Порівняльний аналіз зміни показників після виведження заходів з попередніми показниками представлено у таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз показників господарської діяльності
АТ «Фармак»**

Показник	Базисне значення	Після впровадження заходів
Чистий дохід, тис. грн	7774735	8163472
Валовий прибуток, тис. грн	4659721	4892707
Чистий прибуток, тис. грн.	1227059	1288412
Рентабельність господарської діяльності, %	1,16	1,5
Ринкова доля за доходом, %	29,8	32,78
Ринкова доля за прибутком, %	33,4	36,74

Джерело: сформовано автором з використанням даних компанії [28,29]

Впровадження комплексу заходів привело до збільшення чистого доходу АТ «Фармак», валового та чистого прибутку на 5%. Це свідчить про ефективність вжитих заходів, що дозволили компанії підвищити свої фінансові показники. Рентабельність господарської діяльності зросла з 1,16% до 1,5%, що вказує на ефективніше використання ресурсів та підвищення прибутковості діяльності компанії. Компанія збільшила свою ринкову долю як за доходом, так і за прибутком на 10%. Це свідчить про зміцнення позицій АТ «Фармак» на ринку та зростання її конкурентоспроможності. Таким чином, заходи, впроваджені в АТ «Фармак», призвели до покращення основних показників господарської діяльності, що вказує на успішність здійснених змін.

Висновки до розділу 3

Формування системи стратегічних рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності організації - це складний, багатовимірний процес. Він вимагає інтеграції різноманітних аналітичних інструментів, розуміння

класичних і нових стратегічних підходів, урахування технологічних, глобальних і соціальних трендів. Це не одноразовий захід, а постійний цикл аналізу, планування, реалізації та коригування. У світі, де єдиною константою є зміна, ця система повинна забезпечувати як стабільність, так і адаптивність, дозволяючи організації не лише реагувати на виклики, але й активно формувати своє конкурентне майбутнє.

Обґрунтування заходів щодо розвитку системи конкурентних переваг організації - це комплексний, стратегічно орієнтований процес. Він починається з глибокого розуміння поточних переваг і закінчується створенням організаційної екосистеми, яка забезпечує їх постійний розвиток. Цей процес вимагає інтеграції різноманітних аналітичних інструментів, прогностичних методів, інноваційних підходів і лідерських практик. У світі, де зміни є єдиною константою, такий системний підхід до розвитку конкурентних переваг стає не просто фактором успіху, а умовою виживання організації.

ВИСНОВКИ

Розробка стратегії формування конкурентних переваг є важливим аспектом управління сучасною організацією. У роботі було проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів формування конкурентних переваг організації, а також розроблено концепцію стратегії, що спрямована на забезпечення її конкурентоспроможності.

Сутність конкурентних переваг організації визначають як унікальні риси та характеристики, що дозволяють їй займати провідні позиції на ринку, забезпечуючи стійке зростання та розвиток. Це можуть бути технологічні інновації, високий рівень якості продукції, ефективне управління ресурсами, репутація, бренд тощо.

Для забезпечення конкурентних переваг існує кілька підходів, які були досліджені у роботі. Визначено, що класичний підхід зосереджується на зниженні витрат та диференціації продукції або послуг. Організації прагнуть досягти конкурентних переваг через економію на масштабах виробництва, інновації, покращення якості та обслуговування. Ресурсний підхід націлений на унікальні ресурси і компетенції організації, такі як людські ресурси, технології, патенти, унікальні методи виробництва, знання ринку тощо. Динамічний підхід орієнтується на здатність організації швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інновації. Це включає гнучкість у стратегічному управлінні, здатність до швидкої адаптації та перетворення ресурсів. Інституційний підхід враховує роль зовнішнього середовища, регуляторних норм, культурних аспектів та соціальних чинників у формуванні конкурентних переваг.

Систематизовано фактори забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності організації поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів віднесено ресурсний потенціал, якість та доступність фінансових, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів. Інноваційна

діяльність включає рівень впровадження нових технологій, розробку та вдосконалення продукції або послуг. Управлінська компетентність характеризується ефективністю стратегічного та оперативного управління, кваліфікацією менеджерів. Організаційна культура визначається корпоративними цінностями, мотивацією персоналу, здатністю до навчання та розвитку.

Серед зовнішніх факторів досліджено економічні умови, такі як макроекономічна стабільність, рівень інфляції, податкова політика, доступ до фінансових ринків. Визначено, що ринкове середовище охоплює конкурентний ландшафт, попит на продукцію або послуги, рівень споживчої довіри. Технологічний розвиток враховує темпи технологічних змін у галузі, доступ до новітніх розробок та інновацій. Регуляторні та правові умови охоплюють законодавчу базу, норми та стандарти, державне регулювання галузі.

Оцінка конкурентних переваг організації здійснюється за допомогою різних методів, які охарактеризовані в роботі. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. PEST-аналіз аналізує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на конкурентоспроможність. Модель п'яти сил Портера оцінює вплив конкурентів, нових учасників ринку, постачальників, покупців та замінників продукції. VRIO-аналіз оцінює ресурси і можливості організації за критеріями цінності, рідкості, здатності до імітації та організованості.

Систематизовано показники оцінки конкурентних переваг, що можуть бути фінансовими і нефінансовими. Фінансові показники включають рентабельність, чистий прибуток, обсяг продажів, ринкову вартість. Нефінансові показники включають частку ринку, рівень задоволеності клієнтів, репутацію, інноваційність. Стратегічні показники враховують відповідність стратегічним цілям, рівень адаптації до змін, конкурентну позицію на ринку.

Досліджено процедуру оцінки рівня конкурентоспроможності, що включає збір даних, аналіз та інтерпретацію, а також формулювання висновків та

рекомендацій. Збір даних здійснюється шляхом аналізу внутрішніх і зовнішніх джерел інформації, проведення досліджень та опитувань. Аналіз та інтерпретація здійснюються з використанням методів і моделей для оцінки конкурентних переваг та інтерпретації отриманих результатів. Висновки та рекомендації формуються щодо поточного рівня конкурентних переваг та розробляються рекомендації для їх підвищення.

Узагальнюючи вищевикладене, формування конкурентних переваг організації є комплексним процесом, який вимагає врахування різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів, а також застосування відповідних методів оцінки для визначення та посилення сильних сторін організації на ринку.

Особливості розробки та реалізації стратегії формування конкурентних переваг було досліджено на прикладі АТ «Фармак», яке відрізняє стабільний розвиток, але яке стикається з конкуренцією та викликами ринкового середовища. Аналіз конкурентного середовища та власних ресурсів дозволив визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні можливості та загрози.

Розвиток ефективної стратегії формування конкурентних переваг передбачає впровадження комплексу заходів. Ці заходи включають інвестиції у дослідження та розробки, оптимізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції, розробку та впровадження стратегічних ініціатив тощо.

Реалізація систематичного підходу до формування конкурентних переваг за умови адаптації стратегії під змінні умови ринкового середовища та власні можливості компанії є передумовою ефективного функціонування сучасної організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахметов Т.С. Фактори конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науково-дослідний журнал*. 2014. № 8-2 (27). С. 7–8.
2. Біла І.С., Ілюхіна В.В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. Вип. № 59, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3505/3434>
3. Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 15. Ч. 1. 2017. С. 42-45.
4. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50-53.
5. Гавенко М., Шарко В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2017. № 4(44). С. 788–793.
6. Гнучка методологія розробки пз – AGILE. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/flexible-software-development-methodology-agile/>
7. Голік В.В. Формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств. *Ефективна економіка*. № 11. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2466>.
8. Гук Л.-М.Р. Стратегія «Блакитного океану» в туристичному секторі. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи: тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 18 березня 2021 р.). Відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. у-т. 2021. 538 с. С. 184-186].
9. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ. 2016. 160 с.

10. Завербний А.С., Ніценко Д.О. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та суспільство*. Вип. № 45. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1947/1874>.
11. Заремба О.В. Фактори конкурентноспроможності підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33658/%D0%97%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B1%D0%B0.pdf?sequence=1>.
12. Зеліч В.В. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навч.-метод. комплекс з дисципліни. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ». 2015. 76 с.
13. Казакова Л.О., Шпонтан В.С. Інновації як засіб економічного розвитку держави та їхній вплив на формування світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. №40. 2021. С. 42-47.
14. Касич А.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
15. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Т.3. № 80. С. 26-36. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.
16. Кирплук О.С. Нематеріальні активи організації та її конкурентоспроможність. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4229/econ_2022_187.pdf?sequence=1&isAllowed=y
17. Кіндрат О.В., Дутка Г.І. Agile-методи для ефективної та продуктивної імплементації ІТ-продукту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Вип. 28. 2021. С. 149-157.
18. Корнілова О.В. Розвиток системи охорони здоров'я як передумова якісного відтворення людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2266/2189>.

19. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>.
20. Кравчук Б.В., Лазоренко Т.В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 50-54.
21. Крисько Ж. Фактори забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29836/1/121.PDF>.
22. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса: ОДЕУ. 2010. № 38. С. 68 – 71.
23. Кузнецова І., Балабаш О. Сценарне планування як інструмент моніторингу стійкого розвитку підприємств на енергетичному ринку. *Scientific research in modern conditions of instability*, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/376967887_SCENARNE_PLANUVANN_A_AK_INSTRUMENT_MONITORINGU_STIJKOGO_ROZVITKU_PIDPRIEMS_TV_NA_ENERGETICNOMU_RINKU
24. Культенко Я.О. Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства в галузі. Тернопіль, 2021. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44100/1/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%95%D0%A3%D0%9F_-21_original_31012022_111128.pdf.
25. Макарова В.В. Формування та посилення клієнтоорієнтованості персоналу на засадах соціально-етичного маркетингу. *Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лютого 2024 р. /. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2024. С. 45-47.
26. Немцов В.Д., Довгаль Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. Київ: ТОВ «УВПК "ЕксОб"», 2001. 539 с.

27. Отенко В.І. Конкурентні переваги підприємницької діяльності. *БізнесІнформ*. №4. 2014. С. 290-295.
28. Офіційний сайт АТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/about/>
29. Офіційний сайт Clarity Project URL: https://clarity-project.info/edr/00481198/finances?current_year
30. Понад соціальний моніторинг: чому вам потрібні аналітичні дані про аудиторію. URL: <https://semanticforce.ai/ua/blog/beyond-social-listening-why-you-need-audience-insights>.
31. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягнути стабільно високих результатів. Київ: Наш Формат. 2020. 624 с.
32. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf>.
33. Троян А.В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. № 11. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>.
34. Федорчук В.М., Федорчук В.В., Комарницька Л.М. Тренінг комунікативної компетентності: практикум. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г. 2021. 176 с.
35. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf
36. Шарко В.В. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. Вип. 20. 2018. С. 149-155.
37. Шостак І.В., Плисенко Г.П. Бенчмаркінг складових ESG: теоретико-методичний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. № 4 (274). 2024. С. 105-112.
38. Що таке SWOT-аналіз? URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz>.

39. Успішно перехворіли: хто найбільше заробив у 2022 році на фармринку.
URL: <https://thepage.ua/ua/economy/top-najbilshih-farmaceutichnih-kompanij-ukrayini-za-pributkom-2022>
40. EBA updates list of institutions involved in the 2024 supervisory benchmarking exercise. URL: <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-updates-list-institutions-involved-2024-supervisory-benchmarking-exercise>.
41. Duginets G., Kotlubai V. Ensuring growth in international competitiveness of national instrument production. *Economics. Ecology. Socium*, 2020. Vol. 4. No.3. С. 67-76. (Web of Science) URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/148/112>
42. Kodak innovation at drupe. URL: <https://www.kodak.com/en/>
43. Patagonia - це стійкий бренд, який піклується про природу. URL: <https://4camping.com.ua/statti/novyny/patagonia-tse-stiikyi-brend-yakyi-pikluietsia-pro-prirodu/>
44. Zara. Офіційний сайт. URL: <https://www.zara.com/ua/>