

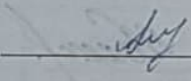
**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування**

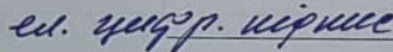
ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему «Особливості управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ПТМ – 22-1
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
освітня програма «Економіка
та управління проектами
в підприємницькій діяльності»

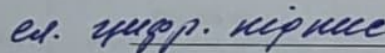

Покотильська Людмила
Олександрівна

Науковий керівник



Лазебник Лариса
Леонідівна,
д.е.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми



Гурочкіна Вікторія
Вікторівна,
д.е.н., професор

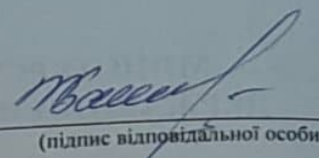
Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування



Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 3325.01.2024
(дата)
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

90 захисту
(до захисту, на доопрацювання)25.01.2024р
(дата)

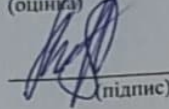
(підпис)

Результат захисту

90 (5A)
(оцінка)02.02.2024р.
(дата)

(підпис)

Голова ЕК:


(підпис)

Філюк Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК

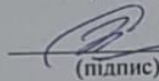
с.г. Цигор. Ніркіс
(підпис)

Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

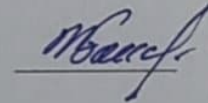
с.г. Цигор. Ніркіс
(підпис)

Гурочкіна В.В., д.е.н., професор


(підпис)

Калач Г.М., к.е.н., доцент

Секретар комісії



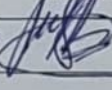
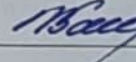
БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	20		в.ч.ц.р.ц.к.с. <i>Гайдашук І.І.</i>
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	5		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрами терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	45		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		<i>Гайдашук І.І.</i>
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

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

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Григорія перерахування оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС				
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	02.02.2024	 
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	B	3 (задовільно)		
50-59	E			
35-49	EX	2 (незадовільно)		

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економічної безпеки

та митної справи,

Кафедра економіки, підприємництва

та економічної безпеки

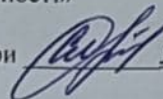
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма

«Економіка та управління проектами в підприємницькій діяльності»

Затверджую

Завідувач кафедри



Л.В.Слюсарєва

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Покотильській Людмилі Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Особливості управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств»

Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291

2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.

3. Цільова установка: виявлення основних особливостей управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств

Мета роботи: систематизація теоретико-методологічних знань та їх практичне застосування в процесі формування пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства

Об'єкт дослідження: конкурентоспроможністю підприємства

Предмет дослідження: особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

База дослідження: АТ «Фармак»

4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2019-2022 рр., статистичні та аналітичні матеріали монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 7 таблиць, 1 рисунок.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1 Теоретико-методитчні основи поняття конкурентоспроможність підприємства, 1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, 1.2. Методи оцінки конкуретоспроможності підприємства, Розділ 2 Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами АТ «Фармак»), 2.1. Характеристика АТ «Фармак» в контексті оцінки рівня конкурентоспроможності, 2.2. Аналіз конкурентного середовища продуктового ринку, 2.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства Розділ 3 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2023 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	15.12.2023 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	15.12.2023 р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	
13.	Захист дипломної роботи	02.02.2024 р.	

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної
кваліфікаційної (дипломної) роботи с.с. Чигур. керівник

Лазебник Лариса
Леонідівна, д.е.н.,
професор

Керівник освітньо-
професійної програми с.с. Чигур. керівник

Гурочкіна Вікторія
Вікторівна,
д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти

с.с. Чигур. керівник

Покотильська
Людмила
Олександрівна

РЕЦЕНЗІЯ
на випускню кваліфікаційну роботу магістра
спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"
освітньої програми "Економіка та управління проектами в
підприємницькій діяльності"
Покотильської Людмили Олександрівни на тему:
«Особливості управління конкурентоспроможністю торговельних
підприємств»

Надана на рецензування магістерська кваліфікаційна робота є дослідженням, яке присвячене актуальній темі конкурентоспроможності. В сучасних економічних умовах для забезпечення сталого розвитку будь-якого підприємства важливу роль відіграє питання управління конкурентоспроможністю.

Об'єкт, предмет та завдання дослідження сформовані досить чітко та пов'язані з актуальністю досліджуваної проблеми. Робота містить всі складові магістерської кваліфікаційної роботи: вступ, основну частину, висновки. План побудований логічно, проте є зауваження щодо відповідності окремих пунктів обраній темі.

Авторка вдало висвітлила свої пропозиції щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. В теоретичній частині викладено та узагальнено виключно розробки інших авторів

Наукова новизна в роботі не виявлена. В роботі приділено недостатньо уваги приділено питанню методології оцінки конкурентоспроможності та не в повній мірі висвітлено особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Окрім того, є зауваження до структури роботи та послідовності викладеного матеріалу.

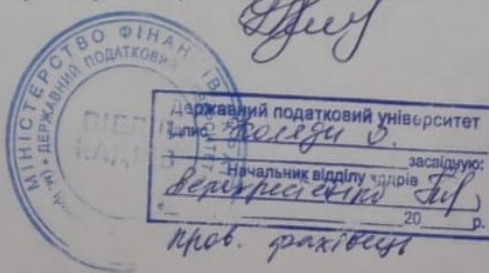
В цілому магістерська кваліфікаційна робота виконана задовільно.

РЕЦЕНЗЕНТ:

доцент кафедри економіки та
 економічної безпеки
 Державного податкового університету,
 к.е.н., доцент

Олена КОЛЯДА

Олена КОЛЯДА



ВІДГУК

наукового керівника на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу магістра
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
освітньої програми

«Економіка та управління проектами в підприємницькій діяльності»

Покотильської Людмили Олександрівни на тему:

«Особливості управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств»

1. Актуальність та наукова новизна роботи

У сучасних умовах військової агресії та високої конкуренції серед торговельних підприємств України актуальним та своєчасним виступає управління резервами підвищення конкурентоспроможності, що базується на виявленні можливих резервів та розробці заходів щодо ефективного управління ними з метою підвищення конкурентних позицій підприємств на ринку. Сучасні підприємства успіх в конкурентній боротьбі значною мірою пов'язують з використанням сучасних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства та аналізу конкурентного середовища продуктового ринку. Це визначає актуальність теми випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи Покотильської Л.О.

Наукова новизна у роботі відсутня.

2. Визначення мети, завдання, предмета, об'єкта кваліфікаційної роботи

Відповідно до обраної теми дослідження, студентка вірно визначила мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження. План роботи доволі логічний, дає можливість розкрити тему. На жаль, невдало обрана база для дослідження, яка не дозволила висвітлити всі резерви підвищення конкурентоспроможності суто торговельних підприємств. АТ «Фармак» звичайно, займається реалізацією своєї продукції, але це не основний вид його діяльності.

3. Рівень викладу основного матеріалу

В цілому виклад основного матеріалу характеризується логічністю і послідовністю та свідчить про наявність у студентки певних навиків пошуку та структурування інформації, про достатній рівень її професійної підготовки. Разом з тим в роботі допущено низку неточностей, мало використані сучасні маркетингові методики, слабо висвітлена специфіка галузі.

4. Використані методи наукових досліджень

В роботі використані різноманітні методи наукових досліджень: метод наукової абстракції (при теоретичних узагальненнях і формулюванні висновків), методи аналізу та синтезу, математичні та статистичні методи, що застосовувались для розрахунку показників фінансово-господарської діяльності та обчислення значень показників за формулами, порівняння (при аналізі динаміки розвитку ринку, при аналізі розвитку ринку, при вивченні конкурентоспроможності підприємства АТ «Фармак»).

5.Оформлення випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи

Оформлення роботи відповідає методичним рекомендаціям.

6.Рівень самостійності

Самостійність проведеного дослідження підтверджується довідкою про оригінальність кваліфікаційної роботи (додається).

7.Недоліки

Недоліком є те, що в роботі мало розкрита специфіка конкуренції і конкурентоспроможності в галузі торгівлі. Не чітко виокремлено поняття торговельної діяльності серед інших видів економічної діяльності.

8.Рекомендація до захисту

В цілому робота є самостійним дослідженням актуальної теми, що в цілому відповідає встановленим вимогам. Вона може бути рекомендованою до захисту і за умови його вдалого проходження претендувати на позитивну оцінку, а її автор – на присвоєння кваліфікації магістра з підприємництва та торгівлі.

Науковий керівник

д.е.н., професор,

професор кафедри економіки, підприємництва

та бізнес-адміністрування ДПУ

Л.Л. Лазебник

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:16:42 17.02.2024

Назва файлу з підписом: диплом_Покотильська.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 2.1 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: диплом_Покотильська.pdf
Розмір файлу без підпису: 2.2 МБ

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

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:16:42 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого
підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удоскона

Дата та час: 11:28:33 17.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Покотильська Л._ПТМ 22-1
Розмір файлу з підписом: 2.2 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Диплом_Покотильська Л._ПТМ 22-1
Розмір файлу без підпису: 2.3 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено
підтверджено

Підписувач: ГУРОЧКІНА ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА

П.І.Б.: ГУРОЧКІНА ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2955406129

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу)
17.02.2024

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000172CEB005C6E91

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-3)

Формат підпису: 3 повними даними для перевірки (XAdES-B)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства	6
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ- НІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ АТ «ФАРМАК»).....	17
2.1. Характеристика АТ «Фармак» в контексті оцінки рівня конкурентоспроможності	17
2.2. Аналіз конкурентного середовища продуктового ринку	24
2.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства	28
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ..	33
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Формування в Україні ринкової економіки тісно пов'язано зі створенням конкурентного середовища, адже конкуренція є невід'ємною складовою ринку, та важливою умовою його функціонування.

Питання оцінки та управління конкурентоспроможністю є одними з найбільш актуальних питань в умовах економіки, що базується на ринкових механізмах.

На даний час конкурентне середовище характеризується оцінки та управління конкурентоспроможністю, що вимагає від учасників ринку здатності пристосовуватись до нових умов та використовувати свої конкурентні переваги для посилення впливу компанії на ринку та перемоги в конкурентній боротьбі за прихильність споживачів

Теоретичні основи поняття конкурентоспроможності висвітлили у своїй працях такі вчені-економісти :Д. Кісінг, А. Сміт,Е. Хекшер та Б. Олін, П. Самуельсон, Я. Жаліло, Я. Базилюк, Я. Антоній та М. Портер, С. Позняк, А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко, Л. Антонюк, В. Безугла, Е. Брюна, А. Скопін та багато інших.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність підприємства

Предмет дослідження – особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

База дослідження: АТ «Фармак»

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретико-методологічних знань та їх практичне застосування в процесі формування пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання кваліфікаційної роботи:

- розглянути теоретичні основи поняття конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методи, що застосовуються для оцінки

конкурентоспроможності

- проаналізувати основні показники, що відображають конкурентоспроможність досліджуваного підприємства
- охарактеризувати ринкове середовище фармацевтичної промисловості
- виявити особливості управління конкурентоспроможністю підприємств фармацевтичної галузі
- сформулювати та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

В процесі написання були використані такі методи дослідження: метод наукової абстракції, методи аналізу та синтезу, математичні та статистичні методи, що застосовувались для розрахунку показників фінансово-господарської діяльності та обчислення значень показників за формулами, методи аналізу конкурентоспроможності, а саме: матриця SWOT, PEST-аналіз, аналіз 5 конкурентних сил М. Портера, тощо.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняна, зарубіжна монографічна література та періодичні видання, статистичні та аналітичні матеріали, фінансова звітність АТ «Фармак», офіційні звіти керівника та публікації щодо діяльності АТ «Фармак»

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є однією з найважливіших складових ринкової економіки. Вона є основою для ефективного функціонування ринку, сприяє розвитку економіки та підвищенню добробуту суспільства.

Поняття конкуренції в сучасній економічній науці розглядається як боротьба між суб'єктами господарювання за досягнення переваг з метою максимізації економічної вигоди.

Конкуренція виконує ряд важливих функцій:

- регулююча (стимулююча). Конкуренція сприяє збереженню прийнятної для споживачів рівня цін, та водночас стимулює товаровиробників підвищувати якість продукції та застосовувати різні щодо зниження її собівартості.

- алокаційна або функція розміщення проявляється в тому, що сприяє ефективному розподілу ресурсів в економіці. Більш ефективне використання ресурсів може принести найбільшу винагороду. Отже, конкуренція забезпечує формування досконалого ринку, що відображається мінімізацією витрат підприємства на собівартість та мінімальними цінами для споживачів без втрати корисних властивостей товару та збереження належного рівня якості

- інноваційна функція конкуренції відображається у підтримці науково-технічного процесу. Конкуренція змушує суб'єктів ринку впроваджувати у виробництво досягнення науки і техніки. Впровадження новітніх технологій у процес виробництва втілюється у зростання якості продукції та підвищення продуктивності праці, економії обмежених ресурсів, отже збільшення ефективності виробництва. Конкурентний пошук інновацій не лише стимулює розвиток новітніх технологій виробництва, а й створення унікального продукту з високим рівнем конкурентоспроможності на ринку.

- адаптивна функція конкуренції реалізується у пристосуванні суб'єктів господарювання до мінливих умов на ринку. Підприємство повинно вміти

адаптуватися до таких груп факторів бізнес середовища як: політичні, правові, соціально-культурні, економічні, екологічні, тощо. В умовах постійних змін ринкових умов та зовнішнього середовища лише найбільш адаптовані підприємства здатні зберегти свою позицію на ринку та уникнути збитків і незапланованих витрат.

-розподільча функція проявляється в боротьбі за придбання найбільшого обсягу сукупних матеріальних благ і послуг, вироблених у національній економіці та за найсприятливіших умов. Конкуренція змушує виробників використовувати ресурси найбільш ефективно, щоб отримати конкурентну перевагу. Це означає, що виробники, які вносять більший внесок в економіку, отримують більший дохід. Таким чином, конкуренція сприяє справедливому розподілу доходів в економіці.

- контролююча функція конкуренції проявляється у обмеженні застосування форм і моделей недосконалої конкуренції у тому числі монополізації ринків. Контролююча функція реалізується державою шляхом встановлення відповідного законодавства.. Наприклад в Україні регулювання конкуренції здійснюється через запровадження антимонопольного законодавства з метою забезпечення чесної конкуренції в умовах трансформації економіки.

Фактори, що впливають на конкуренцію, можна розділити на два основні типи.

Внутрішні фактори – фактори, які знаходяться під контролем підприємства. До них відносяться:

- якість продукції – чим вища якість продукції, тим більша конкурентоспроможність підприємства;
- ціна продукції – чим нижча ціна продукції, тим більша конкурентоспроможність підприємства;
- маркетинг – ефективний маркетинг дозволяє підприємству більш ефективно позиціонувати свою продукцію на ринку;

- організаційна структура підприємства – ефективна організаційна структура дозволяє підприємству більш ефективно використовувати свої ресурси.

Зовнішні фактори – фактори, які знаходяться поза контролем підприємства. До них відносяться:

- розмір ринку – чим більший розмір ринку, тим більша конкуренція.
- швидкість зростання ринку – швидке зростання ринку дозволяє новим підприємствам проникати на ринок.

- потужність ринку – надмірна потужність ринку спричиняє зниження цін.

- бар'єри входу або виходу з ринку – бар'єри входу захищають позиції існуючих підприємств, їх відсутність робить ринки вразливими для проникнення неконкурентоспроможних новачків.

- ступінь стандартизації продукту – чим вища ступінь стандартизації продукту, тим більша конкуренція.

- мобільні технологічні модулі – мобільні технологічні модулі дозволяють підприємствам швидко змінювати свої продукти, що ускладнює конкуренцію.

- вимоги щодо обсягу необхідних капіталовкладень – високі вимоги щодо обсягу необхідних капіталовкладень створюють додаткові бар'єри входу та виходу з ринку.

- вертикальна інтеграція – вертикальна інтеграція підвищує вимоги до капіталу, призводить до великих відмінностей у конкурентоспроможності та собівартості продукції.

- економія масштабу – економія масштабу збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності продукції.

- швидке поповнення асортименту – швидке поповнення асортименту ускладнює конкуренцію, оскільки підприємствам потрібно постійно розробляти нові продукти, щоб не відставати від конкурентів.

Залежно від впливу факторів, що основою конкурентної боротьби, розрізняють та дві форми конкуренції:

- цінова конкуренція - це боротьба за споживача за рахунок зниження цін. Застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, що не мають достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також під час проникнення на ринки з новими товарами;

- нецінова конкуренція - це боротьба за споживача, що базується на виділенні окремих товарів з низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмітних для покупця властивостей.

Конкуренція та конкурентоспроможність є двома фундаментальними економічними категоріями, які тісно взаємопов'язані між собою.

Конкуренція є необхідною умовою для розвитку конкурентоспроможності. Конкуренція змушує підприємства постійно вдосконалювати свою продукцію, знижувати ціни, розвивати маркетинг, впроваджувати інновації. Це дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність і успішно конкурувати на ринку.

Конкурентоспроможність являє собою складну комплексну концепцію, яка аналізувалася багатьма дослідниками на основі різноманітних підходів.

В сучасній економічній науці виділяють 5 основних до трактування поняття конкурентоспроможності.

В рамках першого підходу вчені економісти такі, як Д. Кісінг, А. Сміт, Е. Хекшер та Б. Олін, П. Самуельсон, визначають поняття конкурентоспроможності як сукупність факторів виробництва.

Відповідно до другого підходу, конкурентоспроможність характеризує стан суспільних відносин щодо забезпечення умов стабільного підвищення ефективності виробництва, адаптованого до змін кон'юнктури ринку на основі розкриття конкурентних переваг. Наявність конкурентних переваг представляють собою сукупність характеристик об'єкта, які створюють переваги над конкурентами. Такими характеристиками можуть бути економічні, технічні, організаційні показники, які визначають розвиток того чи іншого об'єкта конкурентної боротьби. Такий підхід у своїх працях висвітлюють Я. Жаліло, Я. Базиліук.

Конкурентоспроможність відповідно до третього підходу визначається як ефективність використання ресурсів. Я. Антоній та М. Портер у своїх працях висвітлили конкурентоспроможність як макроекономічну систему, яка являє собою сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Представники четвертого підходу у своїх працях розглядають поняття конкурентоспроможність як макроекономічне явище, що являє собою сукупність конкурентних переваг у технічних, економічних і організаційних умовах для створення, виробництва збуту продукції підприємствами шляхом ефективного використання ресурсів з метою задоволення потреб споживачів.

На думку С. Позняка, конкурентоспроможність продукції відбиває її здатність повніше відповідати потребам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку.

Інститут менеджменту і розвитку розглядає конкурентоспроможність як реальну та потенційну можливість об'єкта за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів.

Р. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку.

В. Безугла трактує конкурентоспроможність регіону як здатність кожної регіональної системи до управління своїми конкурентними перевагами, раціонального і ефективного розміщення продуктивних сил з метою забезпечення стійкого фінансового і економічного становища, одержання максимальної вигоди, задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб за умов самостійності та самофінансування у межах чинного законодавства.

Е. Брюна, А. Скопін розглядають конкурентоспроможність регіону як здатність регіональної економіки забезпечити зростання благополуччя населення регіону в умовах відкритої економіки.

І. Єресько трактує конкурентоспроможність регіону як наявну можливість на регіональному рівні оволодівати факторами регіонального розвитку та формувати джерела конкурентних переваг, що забезпечує економічне зростання регіону та підвищення рівня і якості життя його населення.

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність національної економіки» як потенційних можливостей розглядається неоднозначно.

У монографії Л. Антонюк дається визначення конкурентоспроможності національної економіки як здатності країни займати та утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку за наявності потужного економічного потенціалу, який забезпечує динамічне зростання економіки на інноваційній основі.

А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко, в свою чергу, трактують конкурентоспроможність національної економіки як здатність національної економіки робити і споживати товари і послуги в умовах конкуренції з товарами і послугами, виробленими в інших 554 країнах, при цьому результатом конкуренції повинно бути зростання рівня життя населення при дотриманні міжнародних екологічних стандартів.

Б. Кваснюк тлумачить конкурентоспроможність національної економіки як концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей, які реалізуються в товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними зарубіжним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Суперництво на ринку є визначенням поняття конкурентоспроможності на думку вчених п'ятого підходу. Вважається, що конкурентоспроможність підприємства перебуває у прямій залежності від досягнутого рівня конкурентоспроможності продукту.

І. Герчикова розглядає конкурентоспроможність підприємства як комплекс показників, які визначають його становище на ринку. Цей комплекс

може містити характеристики товару, які визначаються сферою виробництва, і чинники, які формують в цілому економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства.

Л. Кобиляцький під конкурентоспроможністю продукції розуміє рівень її економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, які дозволяють витримати суперництво з іншими аналогічними товарами на ринку.

Явище конкурентоспроможності підприємства має тісні взаємозв'язки з такими поняттями як конкурентоспроможність галузі та продукту. Деякі вчені такі як М. Портер та О. Красняк виокремлюють конкурентоспроможність галузі продукту та підприємства як три рівні конкурентоспроможності. Однак значна частина вітчизняних та іноземних вчених виокремлюють конкурентоспроможність на макроекономічному рівні (світова економіка, національна, економіка міста та регіону) та мікроекономічному (на рівні підприємства). Прихильниками такої концепції є: А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко, Л. Антонюк, В. Безугла, Е. Брюна, А. Скопін. Розподіл суб'єктів господарювання за рівнем впливу а економіки є більш вдалою концепцією оскільки дозволяє більш точно визначити фактори впливу на рівень конкурентоспроможності та сформулювати цілі та мету діяльності економічного суб'єкта в конкурентному середовищі.

Отже, з урахування усіх вищенаведених концепцій поняття конкурентоспроможність на рівні підприємства являє собою цілісну систему факторів зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання та визначається здатністю підприємства реалізовувати свої конкурентні переваги з метою досягнення цілей. На рівні підприємства основними цілями є максимізація прибутку та раціоналізація витрат.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємств виступає невід'ємною складовою розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Високий рівень конкурентоспроможності з одного боку дозволяє підприємству отримувати більшу економічну вигоду, а з іншого слугує стимулом для подальшого економічного та технологічного розвитку.

З метою найбільш ефективного управління конкурентоспроможності необхідними умовами є оцінка конкурентоспроможності, та дослідження факторів, що на неї впливають. Процес оцінки дозволяє отримати характеристику стану діяльності підприємства на певному ринку та використовувати отримані знання у прийнятті ефективних управлінських рішень.

Багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1.

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1 Ознака	2 Група методів	3 Характеристика
Спосіб оцінки	Якісні	Оцінка якісних показників: рівень інноваційності, рівень обслуговування споживачів, рівень конкурентної позиції на ринку
	Кількісні	Оцінка кількісних показників: фінансові показники, показники якості продукції, показники ефективності виробництва
За формою представлення результату	Графічні	Представлення результатів оцінки конкурентоспроможності у вигляді графічних зображень
	Матричні	Представлення результатів оцінки у вигляді таблиць
	Індексні	Представлення результатів оцінки конкурентоспроможності у вигляді індексів
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Дозволяють отримати детальну оцінку конкурентоспроможності підприємства за конкретним аспектом
	Комплексні	Дозволяють отримати загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства

Продовження таблиці 1.1

1	3	3
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Стратегічні	Дозволяють отримати інформацію, необхідну для розробки та реалізації стратегії підприємства
	Поточні	Дозволяють отримати інформацію, необхідну для управління поточною діяльністю підприємства
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні	Використовують для оцінки показники бухгалтерського обліку і звітності
	Експертні	Використовують для оцінки конкурентоспроможності експертні судження
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Відображають становище підприємства на ринку
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Відображають ефективність та результати прийняття управлінських рішень
	Методи, що характеризують економічну діяльність	Відображають стан фінансово-господарської діяльності та його прибутковості

Джерело: Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с

Методичні аспекти оцінки конкурентної позиції будь-якого підприємства повинні розглядатись у контексті загального процесу прийняття управлінського рішення, а використання того чи іншого методу для оцінки повинно відповідати інтересам зацікавлених осіб – власників, інвесторів, органів державного управління.

Загалом прийняття управлінського рішення передбачає здійснення таких основних етапів: обґрунтування проблеми, формування оцінювальних критеріїв, збір даних, обробка даних, прийняття рішення. З більшою чи меншою складністю означені етапи присутні в схемах прийняття управлінського рішення.

З використанням відповідної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства слід зважати на суб'єкт, мету та об'єкт дослідження, а також враховувати можливості суб'єкта щодо підготовки та обробки вихідної інформації.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість чинників, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності.

Метод, що заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дають змогу характеризувати конкурентоспроможність з позиції оцінки вартості підприємства (бізнесу). Виходячи із світової економічної практики, можна встановити, що критерієм ефективності підприємства є зростання вартості цього підприємства. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) під час створення підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу.

Метод визначення конкурентоспроможності підприємства – бенчмаркінг. Відомий спеціаліст у сфері практики стратегічного управління Григорі Р. Райтер у своїй книзі «Легальний шпіонаж – технологія бенчмаркінгу» доказує, що «бенчмаркінг – це прикладний інструмент формування стратегії досягнення конкурентних переваг у галузі»

Бенчмаркінг – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія порівнює свою діяльність із практикою інших компаній з метою впровадження конкретних змін, які дозволяють покращити діяльність, і підвищує свою конкурентоспроможність.

Бенчмаркінг є корисним інструментом, коли необхідно вивчити внутрішню ефективність діяльності підприємства та виявити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності пропонує зрозуміти вразливі та раціональні аспекти діяльності компанії порівняно з конкурентами і світових лідерів у цій же галузі.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії конкурентної переваги Конкурентна перевага для підприємства – це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку.

Формування конкурентної переваги є основою для побудови ефективної системи маркетинг-менеджменту, яка забезпечить підприємству досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку. Сильна сторона підприємства перетворюється в конкурентну перевагу, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для ринку (тобто має найвищий ранг).

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ АТ «ФАРМАК»)

2.1. Характеристика АТ «Фармак» в контексті оцінки рівня конкурентоспроможності

АТ «Фармак» - лідер фармринку України за обсягами продажу лікарських засобів у грошовому вираженні. Компанія має фармзавод у Києві та завод із виготовлення активних фармацевтичних інгредієнтів у Шостці (Сумська обл.).

У продуктовому портфелі компанії понад 450 лікзасобів. Серед основних напрямів – ендокринологічні, гастроентерологічні, кардіологічні, неврологічні, протизастудні та інші лікарські препарати.

Компанія "Фармак" має представництва в Узбекистані, Казахстані, Киргизстані та В'єтнамі, а також міжнародні офіси в Польщі та ОАЕ. У 2023 році було придбано маркетингові компанії у Чехії і Словаччині.

На підприємстві функціонують 25 виробничих дільниць. У «Фармак» створений повний цикл виробництва – від синтезу класичних та біотехнологічних АФІ до виготовлення різноманітних готових лікарських форм. Виробничі потужності, лабораторно-технічний комплекс компанії мають міжнародну сертифікацію та відповідають високим вимогам європейських стандартів GMP

Рівень конкурентоспроможності будь якої бізнес організації визначається сукупністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз цих факторів забезпечує не лише оцінку рівня конкурентоспроможності, а й допомагає виявити фактори, що здійснюють найсильніший вплив. Розуміння цього дозволяє побудувати ефективну стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства.

Побудова системи управління забезпечить стали розвиток та зростання частки ринку підприємства

З метою оцінки впливу факторів зовнішнього середовища доцільно застосовувати PEST-аналіз.(таблиця 2.1)

Таблиця 2.1.

PEST-аналіз АТ «Фармак»

№	Фактори середовища	Ваговий коефіцієнт	Оцінка фактору	Зважена оцінка
Політичні фактори				
1.	Державне регулювання в галузі	0,03	4	0,12
2.	Податкова політика	0,05	4	0,2
3.	Законодавство України	0,05	5	0,25
Економічні фактори				
1.	Інфляції	0,05	4	0,2
2.	Податки та інші обов'язкові платежі	0,05	3	0,15
3.	Валютний курс	0,07	3	0,21
4.	Інфраструктура ринку	0,1	5	0,5
5.	Рівень доходів населення	0,05	4	0,2
6.	Економічна ситуація в країні	0,1	3	0,2
Соціокультурні фактори				
1.	Зміна цінностей, смаків та вподобань населення	0,04	4	0,16
2.	Прихильність споживачів до виробника	0,08	3	0,24
3.	Вплив ЗМІ та мережі інтернет	0,05	3	0,15
Технологічні фактори				
1.	Тенденції науково-технічного прогресу	0,05	4	0,2
2.	Нові розробки в галузі	0,1	5	0,5
3.	Інноваційний потенціал	0,1	5	0,5
4.	Поява нових товарів на ринку	0,03	4	0,12
Всього балів		1,0		4,00

Джерело: складено автором

Економічні фактори є найважливішими для бізнес-організації, оскільки вони впливають на її фінансовий стан, можливості для зростання та прибутковості. В Україні економічна ситуація є несприятливою для розвитку бізнесу. Високий рівень інфляції та здешевлення національної грошової одиниці призводять до зростання витрат на виробництво продукції та зменшення купівельної спроможності населення, що призводить до зниження попиту на товари та послуги або пошук дешевих товарів-замінників з боку споживачів. Також економічні чинники мають вагомий вплив на формування ціни на сировину.

Соціокультурні фактори також впливають на діяльність бізнес-організації. Зміна вподобань, смаків та цінностей споживачів може призвести до зміни попиту на товари та послуги. Вплив сформованих звичок споживачів та агресивної реклами відіграє в цьому процесі важливу роль.

Технологічні фактори впливають на способи виробництва та збуту продукції. Поява нових технологій може призвести до зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції та розширення можливостей для її збуту. Наприклад, впровадження модернізованого обладнання. Позитивний вплив технологічних факторів досягається за умови інноваційного підходу до підготовки кваліфікованих кадрів та наявності безперервного реінвестування.

Політичні фактори впливають на діяльність бізнес-організації через законодавство, податкову та митну політику. Справедливе оподаткування та сприятливе законодавство сприяють розвитку бізнесу. Проте протекціоністська політика у вигляді високих мит та митних зборів може обмежити можливості для співпраці з іноземними бізнес-організаціями.

Важливу роль в оцінці конкурентоспроможності підприємства відіграє аналіз факторів зовнішнього середовища. А саме показники фінансово-господарської діяльності, що відображають результати діяльності підприємства. (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2.

**Основні показники фінансово-господарської діяльності АТ
«ФАРМАК» (тис.грн.)**

Найменування показника	Період			Абсолютне відхилення 2022 до 2021
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Усього активів	8 427 275	10 047 978	11 232 152	1 184 174
Основні засоби (за залишковою вартістю)	4 099 863	3 581 922	3 630 569	48 647
Запаси	1 375 964	1 635 802	1 710 625	74 823
Сумарна дебіторська заборгованість	1 695 096	1 828 022	3 249 776	1 421 754
Гроші та їх еквіваленти	1 256 352	980 455	1 101 288	120 833
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6 184 734	8 081 964	9 354 574	1 272 610
Зареєстрований (пайовий/статутний) капітал	36 366	36 366	36 366	0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	569 631	435 241	394 921	-40 320
Поточні зобов'язання і забезпечення	1 608 079	1 463 928	1 417 038	-46 890
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1 137 755	1 637 923	1 227 059	-410 864

Складено автором на основі даних фінансової звітності АТ Фармак

Показники фінансово-господарської діяльності компанії за період з 2020 - 2022 роки відображають підвищення економічної ефективності діяльності компанії. Попри несприятливу економіко-політичну ситуацію в Україні результати діяльності товариства свідчать про зростання вартості активів та їх ліквідності. Зменшилась вартість поточних та довгострокових зобов'язань. Проте прибутковість підприємства значно знизилась.

Для визначення причин цього з метою підвищення продуктивності праці та збереження положення на ринку компанії необхідно проаналізувати структуру доходів та витрат.

На основі проведеного аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз за матрицею SWOT (таблиця 2.3) виявлено, що бізнес-організація займає стійке положення на ринку фармацевтичної продукції. Сильні сторони підприємства такі як: кваліфікований персонал, високий рівень застосування новітніх технологій, цінова політика та висока якість товару є основними конкурентними перевагами компанії, які необхідно враховувати при побудові ефективної стратегії сталого розвитку, зокрема підвищення рівня конкурентоспроможності.

З метою мінімізації впливу слабких сторін та зовнішніх загроз та ефективного використання можливостей у діяльності компанії необхідно здійснити ряд заходів:

- розробка ефективної маркетингової стратегії, що відображатиме цінності компанії;
- пошук альтернативних джерел сировини в умовах високої залежності від постачальників;
- виведення з ринку товарів з низьким попитом;
- використання аутсорсингових послуг з метою оптимізації витрат;
- створення нових виробничих потужностей;
- пошуки фінансових резервів з метою мінімізації збитків, що виникають під впливом несприятливих факторів зовнішнього середовища;

- удосконалення кадрової політики та побудова системи корпоративної соціальної відповідальності.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз АТ «Фармак»

	Можливості(О) О₁ Збільшення товарного обороту О₂ Розширення асортименту товарів О₃ Інвестиції в розвиток аутсорсингової діяльності О₄ Навчання та підвищення кваліфікації персоналу О₅ Оптимізація витрат собівартості продукції О₆ Пошук нових ринків збуту	Загрози(Т) Т₁ Низький рівень економічного розвитку України Т₂ Зміни конкурентного середовища на ринку та загострення конкуренції Т₃ Інфляція та нестабільність валютного курсу Т₄ Залежність від постачальників
Сильні сторони(S) S₁ Висока якість товарів S₂ Оптимальна цінова політика S₃ Розвинена технологічна база S₄ Високий рівень ділової репутації S₅ Позиція лідера ринку S₆ Високий рівень реінвестицій S₇ Пристосування до змін факторів зовнішнього середовища S₈ Розгалужена система збуту S₉ Співробітництво з іноземними бізнес-організаціями	S-O Дії, які необхідно здійснити для збільшення можливостей використовуючи сильні сторони S₁-O₂ S₂-O₁ S₃-O₅ S₆-O₃ S₇-O₃ S₈-O₆ S₉-O₄	S-T Заходи, які необхідно здійснити з метою уникнення загроз з використанням сильних сторін S₁-T₂ S₂-T₂ S₃-T₂ S₉-T₁
Слабкі сторони(W) W₁ Висока вартість сировини W₂ Незадовільна маркетингова стратегія W₃ Залежність від імпортової сировини	W-O Дії, які необхідно здійснити для подолання слабких сторін з використанням можливостей W₁-O₅ W₃-O₇	W-T Заходи, які мінімізують вплив слабких сторін і сприятимуть уникненню загроз W₁-T₂ W₁-T₃ W₃-T₂

Джерело: складено автором

Всі вищезазначені заходи сприятимуть підвищенню ділової репутації, популяризації товарів серед споживачів та зростанню рівня прибутковості компанії.

За даними аналізу за методом 5 конкурентних сил розробленого Майклом Портером ринок фармацевтичної продукції характеризується високим рівнем конкуренції. Існує значна загроза з боку конкурентів у галузі, що пропонують широкий асортимент лікарських засобів. Бар'єри для входу на ринок фармацевтичних товарів є відносно високими, що зменшує загрозу появи нових гравців.

Постачальники сировини мають відносно велику силу на ринку. Це пов'язано з тим, що сировина та матеріали є важливими компонентами виробництва лікарських засобів, і виробники не можуть легко замінити постачальників.

Товари замітники як конкурентна сила мають незначний вплив. В першу чергу це пов'язано з великою кількістю унікальних товарів розроблених АТ «Фармак». Також продукція АТ «Фармак» має вищий рівень конкурентоспроможності порівняно з аналогічними продуктами конкурентів.

Покупці відіграють важливу роль у формуванні ринкової кон'юктури та ціноутворенні. Зокрема досліджувана бізнес організація формує свій продуктовий портфель на основі потреб споживачів. Окрім того у формуванні цінової політики компанія спирається не лише на собівартість виготовлення продукції, а й на платоспроможність покупців.

Відповідно до рис 2.1 частка ринку, що контролюється компанією зростає незважаючи на несприятливі економічні умови. Таким чином в умовах економічної кризи та загострення конкуренції підприємство показує високий рівень адаптивності до умов зовнішнього середовища, що є однією з важливих складових конкурентоспроможності.

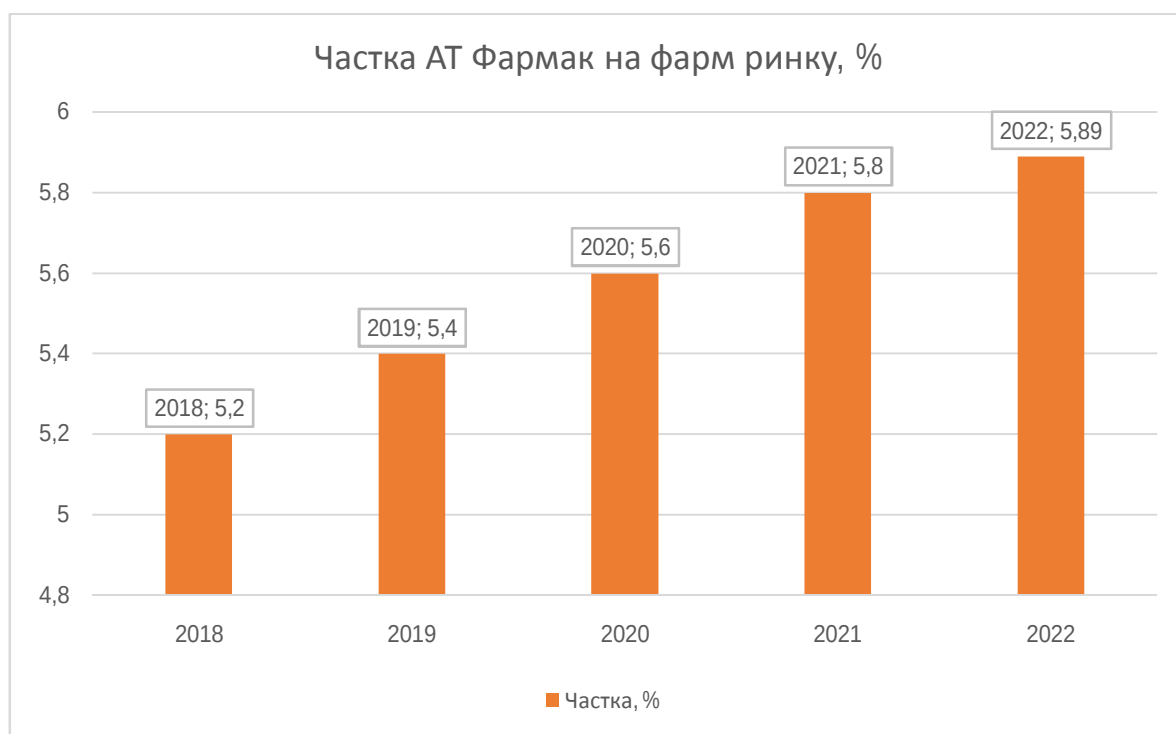


Рис 2.1 Динаміка ринкового становища «АТ Фармак»

2.2. Аналіз конкурентного середовища продуктового ринку

Українська фармацевтична промисловість вважається провідною галуззю, що входить в хімічний сектор, та формує значну частку державної економіки. За останні роки, галузь змогла увійти в перелік лідерів за економічними показниками, та формує важливу частину національного ВВП.

Підприємства сектору мають інвестиційну привабливість, та здатні до зростання навіть в періоди кризи. Особливістю українських фармацевтичних компаній вважається систематичне інвестування в розвиток компаній, створення робочих місць.

Повномасштабне вторгнення рф негативно вплинуло на український ринок фармацевтики, зупинивши його зростання, яке утримувалось на рівні 10-12% щорічно. За перший рік військових дій, загальний обсяг продажів впав на 5%. Скоротилось споживання ліків і в роздрібному секторі.

Проте, сучасна українська фармакологія продовжує розвиватись попри складні умови, не зупиняючи нові перспективні проекти. Фармацевтичний ринок зміг відновитись, подолавши всі труднощі та складнощі, що виникли через російську агресію. Компанії продовжили діяльність в умовах кризи, надаючи необхідні ліки для цивільного населення та армії, побудувавши нові логістичні ланцюжки.

На другий рік повномасштабного вторгнення спостерігається відновлення ринку та зростання галузі. Станом на перше півріччя 2023 року, обсяг продажу ліків зріс на 23%, в порівнянні з тим самим періодом в 2022 році. З початку березня спостерігається щомісячне зростання продажів майже на 25% відносно показників минулого року. Ключовим фактором у відновленні стало підвищення кількості працюючих аптечних закладів, що зумовлено відносною стабілізацією безпекової ситуації у більшості регіонів країни. Протягом першого півріччя на території країни додалось 336 діючих аптек.

За результатами перших 6 місяців 2023 року, 63,4% лікарських засобів на ринку — від українських виробників. Через те, що ліки українського виробництва дешевші за іноземні, частка у грошовому еквіваленті складає 37%.

Підвищення частки власних лікарських засобів на сучасному ринку — є стратегічним завданням на рівні держави, оскільки це є гарантією наявності необхідних медикаментів у періоди кризи.

Фармацевтичний ринок України утримує свої позиції за обсягами серед країн східної Європи. Основна структура продажів складається з готових засобів лікарського типу, різних виробів медичного призначення, косметичних засобів та дієтичних добавок.

На ринку працює значна кількість різних компаній, які можуть мати різні форми власності — державні, приватні, або колективні. Серед учасників є представники малого та середнього підприємництва, та масштабні виробничі комплекси. Також, на українському ринку працюють різноманітні компанії з інших держав, включно з країнами ЄС. (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3.

Рейтинг фармацевтичних компаній за показниками обсягів роздрібних продажів лікарських засобів через аптечні мережі в 2021-2022 рр

Фармацевтична компанія	Роки		Частка у 2022 р.
	2021	2022	
«Фармак»(Україна)	1	1	5,27
«Дарниця»(Україна)	2	2	4,45
Acino(Швейцарія)	5	3	3,60
Teva(Ізраїль)	4	4	3,45
Корпорація «Артеріум»(Україна)	6	5	3,15
KRKA(Словенія)	8	6	3,11
Sanofi(Франція)	3	7	3,06
«Київський вітамінний завод»(Україна)	9	8	3,03
Berlin-Chemie(Німеччина)	7	9	2,96
«КусумФарм»(Україна)	11	10	2,57

Джерело: Бриф-аналіз роздрібного фармринку: попередні підсумки 2022

За даними беззаперечними лідерами ринку є АТ «Фармак» та компанія «Дарниця». До числа ТОП-5 ринкових лідерів увійшли такі компанії, як Acino (Швейцарія) і Teva (Ізраїль), які суттєво покращили або зберегли свої лідируючі ринкові позиції.

Загальна тенденція ринку – поступове скорочення ринкових часток вітчизняних посилення маркетингової активності іноземних фармацевтичних компаній. (табл 2.4.)

Таблиця 2.4

Конкурентна карта ринку фармацевтичної продукції

	Лідери ринку	Претенденти на лідерство	Послідовники	Аутсайтери
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується		Acino Teva		
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно поліпшується	АТ «Фармак» ФФ «Дарниця»			ЗАТ «Київський вітамінний завод»
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно погіршується			Корпорація «Артеріум», ФФ «Здоров'я»	Берлін-Хімія
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується			Sanofi	

Джерело Складено автором

Індекс концентрації вітчизняного ринку фармацевтичної продукції становить для трьох найбільших підприємств становить 13,32%, що свідчить про низьку концентрацію ринку та високу інтенсивність конкуренції.

Індекс концентрації ринку розраховується за формулою (2.1):

$$CR_n = \sum_{i=1}^n q_i \quad (2.1)$$

CR_n – індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %;

q_i – частка продажу i-го підприємства, %.

Значення чотирьохчасткового показника для досліджуваного ринку становить 16,77%. Таким чином на ринку панує вільна конкуренція та низька монополізація.

Чотирьохчастковий показник концентрації розраховується за наступною формулою (2.2):

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP} \quad (2.2)$$

CR_4 – індекс концентрації чотирьох перших (найбільших) організацій на даному ринку, %;

ОР – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн.;

ОР₁, ОР₂, ОР₃, ОР₄ - обсяг реалізації продукції заданого асортименту перших чотирьох підприємств, тис. грн.

Абсолютна ринкова влада з боку лідера на ринку фармацевтичної промисловості відсутня, що відображають значення показників індексу концентрації - 13,32% та

$$q_1 + q_2 + q_3 \geq 70$$

$$q_1 / (q_2 + q_3) \geq 1 \quad (2.3.)$$

q_1, q_2, q_3 – показники часток за величиною реалізації на ринку відповідно першого, другого і третього суб'єктів господарювання в загальному обсязі реалізації, %.

Війна та пов'язані з нею фактори залишаються основними чинниками негативного впливу, які гальмують розвиток економіки України. Наразі більшість інституцій покращили свої прогнози щодо зростання ВВП у 2023 р., однак блокада українських портів та масовані ракетні удари по портовій інфраструктурі. Також відновленню економіки перешкоджають збереження високих безпекових ризиків, що пригнічують інвестиційні та споживчі настрої, та слабкі темпи повернення вимушених мігрантів з-за кордону.

Щодо фармацевтичного ринку, то експерти поки не змінюють свого прогнозу, наданого на початку року, та очікують зростання обсягів аптечного продажу ліків за підсумками 2023 р. нарівні 21,5%.

Однак все залежатиме від подальшого розвитку подій, тривалості бойових дій, звільнення територій та темпів повернення вимушених переселенців у країну.

2.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

В умовах значної невизначеності, що пов'язана з динамічними змінами зовнішнього середовища, посиленням конкуренції й зростанням товарної насиченості на вітчизняному та міжнародних ринках, більшість вітчизняних товаровиробників фармацевтичної продукції прагнуть конкурувати за рахунок якості та ціни продукту. На думку керівництва цих компаній в системі забезпечення стійкості конкурентної позиції фармацевтичної компанії на ринку саме ці чинники є визначальними та формують стабільність її функціонування.

Для досягнення і утримання належного рівня конкурентної позиції фармацевтичної компанії на ринку менеджмент здебільшого орієнтується на забезпечення високої якості продукції. Таким чином базисним фактором визнається якість продукції.

До основних складників вирішення зазначеного завдання системою менеджменту компанії слід віднести такі.

По-перше – це визначення чинників, що впливають на якість продукції в фармацевтичній промисловості. Мова йде про чинники, що пов'язані з ресурсами, матеріалами і компонентами, інфраструктурою, технологічним обладнанням та технологіями і процесами, персоналом і стандартами, методами і методиками контролю якості тощо.

По-друге, встановлення причинно-наслідкового зв'язку між якістю продукції та конкурентоспроможністю фармацевтичної компанії на міжнародному ринку. Цей складник передбачає діагностику і оцінку впливу якості продукції на прихильність споживачів до компанії, формування її іміджу на ринку.

По-третє, менеджмент компанії повинен постійно оцінювати ступінь відповідності реального виробничого та супутніх процесів міжнародним стандартам якості, принципам та правилам належної практики, рівню та

можливостям новітніх технологій, які використовуються для забезпечення якості продукції.

Основними складниками системи управління конкурентоспроможністю фармацевтичної компанії, яка конкурує за рахунок високої якості продукції є: підсистема стратегічного планування, маркетингова підсистема, підсистема управління якістю, операційна та ресурсна підсистеми.

Підсистема стратегічного планування, своєю чергою, реалізує аналітичну функцію та функцію формування та коригування конкурентної стратегії, які взаємопов'язані між собою. Завдяки реалізації аналітичної функції здійснюється постійний моніторинг та оцінка зовнішнього конкурентного середовища й визначаються сильні та слабкі сторони конкурентів і їхні стратегії діяльності.

Маркетингова підсистема має завдання створити та реалізувати ефективну маркетингову стратегію, що ґрунтується на пріоритеті високої якості продукту і спрямовану на збільшення продажів продукції компанії й збереження її конкурентної позиції на ринку.

Основним завданнями операційної підсистеми є організація ефективної роботи виробничих процесів, які дозволяють забезпечити високу якість продукції на виході операційної системи. Складовими цієї підсистеми є: планування та керування виробничим процесом, планування та організація логістичної діяльності та управління запасами.

Основним завданням ресурсної підсистеми є ефективне використання наявних та залучених ресурсів компанії та оптимальне маніпулювання ними з метою забезпечення її конкурентних переваг на ринку. Основними компонентами цієї підсистеми є фінансові, матеріальні, людські ресурси та інформаційні технології.

Розвиток персоналу – це складова, яка забезпечує своєчасне та адекватне навчання і підвищення кваліфікації персоналу з питань якості та вимог стандартів якості й належних практик операційної діяльності. Процес визначення, оцінки та контролю ризиків, пов'язаних з виробництвом і

контролем якості, з метою забезпечення безпеки продукту та задоволення вимог клієнтів здійснюється в рамках складової управління ризиками.

Внутрішній аудит системи управління якістю здійснюється шляхом реалізації низки процедур та методів завдяки яким, забезпечується перевірка ефективності цієї системи, виявляються її недоліки і відхилення від стандартів та здійснюється інформування керівництва для встановлення причин відхилень, винуватців та підготовки й прийняття управлінських рішень щодо їх усунення. Усі охарактеризовані складники підсистеми управління якістю взаємопов'язані між собою і спрямовані на реалізацію її функцій та взаємодіють із підсистемами системи управління конкурентоспроможністю фармацевтичної компанії.

На підприємствах в рамках систем управління якістю, що відповідають вимогам стандарту ISO 9001, проводиться аналіз даних стосовно якості продукції та результативності виробничих процесів. Найбільш ефективно запитам ринку, споживача відповідає ідеологія системи Загального управління якістю – TQM (Total Quality Management), технологією якої є міжнародні стандарти ISO серії 9000.

Впровадження та сертифікація систем управління відповідно до вимог національних або міжнародних стандартів у першу чергу дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції вітчизняних виробників. Стандарти серії ISO 9000 є набором вимог, які охоплюють ті напрямки діяльності, які в тій чи іншій мірі все одно виконуються на підприємстві (аналіз контракту, ведення документації, контроль продукції, що випускається). Але ці заходи проводяться безсистемно, епізодично.

Стандарти ж вимагають виконання цієї діяльності на систематичній основі, на основі документованих процедур фіксувати результат. Особливістю цих стандартів є добровільність у тому сенсі, що виробник сам приймає рішення про побудову системи якості відповідно до ISO 9000 чи ні, але, прийнявши таке рішення, стає обов'язковим виконання вимог цих стандартів. Однак для результативного функціонування системи управління якістю та

ефективного виробництва якісної продукції стандарт констатує, що підприємство має визначити численні взаємопов'язані роботи (процеси) та керувати ними, а також здійснювати моніторинг, вимірювання і аналіз цих процесів. З короткого аналізу вимог стандарту стає очевидним, що системи управління якістю – це складова контролю за управлінською діяльністю, технологією виробництва та продукцією, спрямованих на зростання якості продукції. Підприємство має визначити мету втілення стандарту – заради отримання сертифіката або заради підвищення якості менеджменту.

Формальне ж втілення стандарту є негативним процесом і полягає у:

- 1) формальній розробці політики якості;
- 2) невимірності цілей у сфері якості;
- 3) відсутності зворотного зв'язку зі споживачами продукції;
- 4) існуванні системи управління якістю як окремої системи документації, яка по суті не впливає на виробничий процес; відсутність взаємозв'язків між підрозділами підприємства та відділом з якості;
- 5) дисбалансі та несистематизованості в переліку обов'язків і повноважень персоналу в рамках системи управління якістю та посадових інструкціях;
- 6) відсутності системи мотивації персоналу в рамках системи управління якістю та підприємства взагалі;
- 7) низькій якості методичного забезпечення системи управління якістю та відсутності компетентного персоналу щодо забезпечення її результативного функціонування;
- 8) відсутності аналізу функціонування системи управління якістю з боку вищого керівництва.

Отже, індикаторами оцінювання системи управління якістю підприємства можуть виступати такі показники щодо наявності процесів, вимірювання та аналізу процесів і якості продукції.

Відмінною особливістю міжнародних стандартів ISO 9000 є те, що вони встановлюють ступінь відповідальності керівництва організації за якість.

Керівництво підприємства відповідає за розробку політики в сфері якості, за створення, впровадження та функціонування системи управління якістю, що має чітко визначатися і оформлятися документально.

До обов'язків керівництва відносяться підбір фахівців і виділення необхідних ресурсів для виробничого, контрольно-вимірювального та випробувального обладнання, а також для програмного забезпечення комп'ютерної техніки.

Керівництво має встановлювати необхідний рівень компетенції та стежити за своєчасністю підвищення кваліфікації персоналу. На керівників організації покладається обов'язок виявляти ті показники якості товару, які впливають на його ринкову стійкість.

Ринкова орієнтація економіки України вимагає від підприємств адаптування не тільки до умов ринкового середовища, що змінюється, але й до швидкості цих змін, що найефективніше досягається на підставі реалізації вимог міжнародного стандарту на системи управління якістю

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Результати проведеного аналізу АТ «Фармак » відображають високий рівень конкурентоспроможності компанії на вітчизняному ринку.

З огляду на стратегічні орієнтири компанії на міжнародні ринки збуду основними цілями діяльності на українському ринку є: утримання лідерської позиції та збільшення ринкової частки.

У контексті міжнародного торгівлі основним орієнтиром є пошук нових ринків збуду у розрізі країн та регіонів, що сприятиме зміцненню наявної позиції.

З огляду на вищевикладені особливості управління конкурентоспроможністю фармацевтичного підприємства для досягнення підвищення її ефективності необхідною умовою є визначення чіткої конкурентної стратегії та формування завдань, що забезпечать її впровадження.

Для забезпечення успішного функціонування підприємства необхідно подолати негативний вплив факторів зовнішнього середовища.

Дотримання тенденції до постійного зростання якості продукції допоможе підприємству подолати вплив конкурентів. Для цього підприємство може впроваджувати інновації в виробництво, щоб випускати продукцію високої якості за конкурентоспроможною ціною.

Вибір оптимальної маркетингової стратегії допоможе підприємству ефективно конкурувати на ринку. При цьому важливо уникати «стратегії, що застрягла посередині»

Диверсифікація бізнесу допоможе підприємству зменшити залежність від постачальників сировини.

Економічні фактори, такі як рівень інфляції, процентні ставки, валютні курси, можуть мати значний вплив на діяльність підприємства. Для зменшення негативного впливу цих факторів підприємство може використовувати такі заходи:

- залучення інвестиційного капіталу;

- проведення заходів для зменшення собівартості виготовленої продукції;
- розширення ринків збуту.

Соціокультурні фактори зазвичай є одними з найважливіших у формуванні попиту на продукцію. Для подолання негативних наслідків необхідно детально досліджувати ринку збуду у розрізі країн та регіонів з використанням цих знань у маркетингу.

Для подолання негативних наслідків пов'язаних з екологічними факторами необхідно впровадити технології з використанням альтернативних джерел енергії, а також зменшити екологічне навантаження на навколишнє середовище.

Особливу роль для фармацевтичного підприємства відіграють технологічні фактори. Це пов'язано зі специфікою сфери охорони здоров'я, де на постійній основі відбуваються новітні розробки.

Досвід кризи 2020 року показав, що спроможність компанії впроваджувати новітні технології та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища є однією з вирішальних конкурентних переваг.

Наразі актуальною для розгляду є агресія РФ внаслідок якого АТ «Фармак» отримало збитки на суму 1,5 млрд. грн. Збитки пов'язані зі знищенням складів з продукцією внаслідок ракетних обстрілів. Компанія зазнала значних збитків у жовтні 2022-березні 2023, що сталося внаслідок відключень електроенергії та збоїв в роботі обладнання.

Таким чином існує потенційна небезпека щодо задання матеріальних збитків, а також життю та здоров'ю співробітників. Тому товариство запровадило ряд заходів щодо запобігання негативних впливів потенційних ризиків. Зокрема облаштування укриття, побудова нових логістичних зв'язків, переорієнтування виробництва на виготовлення знеболювальних, кровоспинних протизапальних та інших препаратів використання яких зросло від початку повномасштабного вторгнення.

Одним з таких проектів для АТ «Фармак» є відкриття нового фармзаводу в Іспанії в місті Барселона. За словами виконавчого директора Володимира

Костюка пріоритетними для компанії залишаються діяльність на внутрішньому ринку та забезпечення потреб вітчизняних споживачів.

Таблиця 3.1

Вихідні дані проекту заводу АТ «Фармак»

Грошові потоки	Інвестиції млн Євро	Дохід 1 млн Євро	Дохід 2 млн Євро	Дохід 3 млн Євро	Дохід 4 млн Євро
Грошовий потік	20	3	7	12	15
Дисконтований грошовий потік	-	3,3	8,47	15,97	21,96
Накопичений дисконтований грошовий потік	-	-16,7	-8,23	7,74	29,7
Період окупності	-			3,5 років	

Джерело: Складено автором

$NPV = -20 + 3/1,1^1 + 7/1,1^2 + 12/1,1^3 + 15/1,1^4 = 3,3 + 8,47 + 15,97 + 21,96 = 29,7$ – проект доцільно реалізовувати

Таким чином аналіз за методом грошових потоків показує, що за умови 10% значення ставки дисконту проект доцільно реалізувати і через 3 роки та 6 місяців слід очікувати його окупності.

Доцільність проекту як ідеї для бізнесу оцінюється за критеріями SMART-аналізу, що являє собою метод оцінки бізнес-ідеї, відповідно до якого цілі або вимоги, оцінюються за конкретністю, вимірюваністю, обмеженістю в часі та реальністю. Окрім того оцінці підлягають показники, що є вираженням цілей та вимог проекту.

Таблиця 3.2

SMART-аналіз бізнес-ідеї

Критерій	Зміст та характеристика
Конкретність	Забезпечити процес виробництва
Вимірюваність	Необхідно буде витратити значну суму коштів на встановлення нового обладнання та залучення спеціалістів у цій галузі
Наявність виконавця	Забезпечити виконання поставленої мети з рахунок реінвестування прибутку
Реальність	Підприємство володіє необхідними
Обмеженість у часі	Період окупності проекту становить 3 роки та 6 місяців

Джерело: створено автором

Відкриття нового заводу дозволяє розширити вплив на зовнішньому ринку та стимулює до технологічного розвитку виробничих процесів в контексті дотримання європейських стандартів якості продукції.

Окрім якості та технологічності продукції важливу роль у системі конкурентоспроможності компанії відіграє її імідж. За останні 5 років в Україні та світі значно зросла роль соціальної відповідальності підприємств у ставленні споживачів до бренду та її популярності на ринку. Окрім того зріс вплив іміджу компанії у співпраці з іншими підприємствами, установами та організаціями. Тому питання корпоративної соціальної відповідальності є актуальним.

АТ «Фармак» в цій сфері можна вважати взірцем для наслідування. Таким чином основною рекомендацією є дотримання вже існуючої стратегії, яка включає здійснення наступних заходів:

- гідні умови праці та високий рівень заробітної плати
- благодійна діяльність, зокрема підтримка збройних сил України.

«Підтримувати ЗСУ — це важлива місія для нашої компанії, адже завдяки військовим ми маємо змогу працювати. Звичайно, надаємо ліки та медичне обладнання. Крім того, закупаємо бронжилети, балістичні шоломи, засоби індивідуального захисту, термобілизну, маскувальні комплекти, смартфони, планшети, технічне й навігаційне обладнання.»

У підсумку компанії спроможна забезпечити підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства за умови оновлення актуальної конкурентної стратегії з урахування вищезазначених пропозицій та дотримання принципів: автономності, соціальної відповідальності, адаптивності, послідовності та безперервності.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність підприємства в сучасній економічній науці розглядається за різними підходами. Виділяють 5 основних підходів відповідно до яких трактується поняття конкурентоспроможності та використовується у дослідженні інших пов'язаних економічних явищ. Загалом конкурентоспроможність слід розглядати як сукупність факторів, що формують здатність підприємства використовувати свої конкурентні переваги над суперниками ринку з метою підвищення результативності діяльності компанії максимізації прибутку. Варто зазначити, що деякі вчені метою досягнення та використання конкурентних переваг вважають зміцнення ринкової позиції та посилення впливу на покупців, що в подальшому може призвести до економічного зростання компанії в цілому.

2. Конкурентна взаємодія суб'єктів господарювання має багаторівневий характер, що зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. Комбінування різних методів оцінки та аналіз конкурентоспроможності компанії за різними критеріями дозволяє отримати більш достовірну інформацію.

3. Відповідно до основних показників фінансово-господарської діяльності прибутковість підприємства знизилась, це пов'язано зі зменшенням загального товарообороту. Такий результат зумовлений впливом факторів зовнішнього середовища, а саме:

- зменшення купівельної спроможності населення;
- відтік населення закордон, зокрема основної цільової аудиторії компанії;
- значні збитки внаслідок знищення продукції на складах у Київській області в 2022 році;
- зменшення виробничої потужності виробництва в період відключень електроенергії;
- загальний спад ринку та нестабільна економічна ситуація.

Проте незважаючи на наслідки вищевикладених факторів підприємство швидко адаптується до нових умов та у 2022 році порівняно з 2021 за

результатами фінансової звітності зросла частка активів, що також вплинуло на показники ліквідності та зменшило свої зобов'язання.

За результатами SWOT-аналізу підприємство має достатньо можливостей щоб з використанням своїх сильних сторін подолати негативний вплив потенційних загроз та прояву слабких сторін.

4. Особливістю управління конкурентоспроможністю фармацевтичної компанії є забезпечення високої якості продукції та дотримання національних стандартів як основи побудови конкурентної стратегії.

Окрім того ринок фармацевтичних препаратів порівняно з іншими підлягає більш суворому контролю з боку органів державного управління, тому стратегічно важливим є акцентування уваги у побудові стратегій розвитку саме на збільшенні якості продукції та впровадження інновацій, що дозволяють оптимізувати цей процес.

4. Управління конкурентоспроможністю є складним багатокomпонентним процесом. Досліджувана бізнес організація має стійку позиція лідера ринку, тому з метою збереження її положення необхідно здійснити ряд заходів:

- дотримання тенденції зростання якості продукції;
- впровадження новітніх технологій з метою оптимізації виробничих процесів;
- розширити систему логістичних ланцюгів поставок сировини та готової продукції;
- використовувати альтернативні джерела енергії та забезпечити раціональне використання сировини і матеріалів, що забезпечить зменшення екологічного навантаження;
- адаптувати виробничий процес відповідно до потреб покупців, їх смаків та вподобань;
- диверсифікація бізнесу та створення резервів для відновлення роботи підприємства у випадку настання значних збитків;
- побудувати ефективну систему корпоративної-соціальної відповідальності відповідно до тенденцій в світовій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ