

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

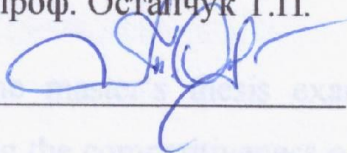


РУДЕНКО Дарина Русланівна
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

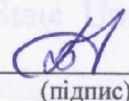
**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

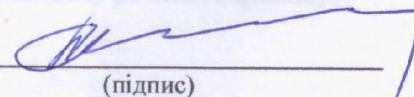
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.


(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С..


(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства</i>	7
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування.....	7
1.2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.....	14
1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	33
<i>Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» та оцінка рівня конкурентоспроможності</i>	35
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Ліктрави».....	45
2.3. Оцінка рівня та механізму управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави»	51
Висновки до розділу 2	63
<i>Розділ 3. Шляхи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ЛІКТРАВИ»</i>	65
3.1. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	65
3.2. Резерви підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави».....	70
3.3. Оцінка ефективності запропонованих	76

заходів.....	
Висновки до розділу 3	86
<i>Висновки</i>	88
<i>Список використаних джерел</i>	92
<i>Додатки</i>	100

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження механізму управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлена зростаючою конкуренцією на ринку лікарських засобів та необхідністю розробки ефективних управлінських підходів для забезпечення стійких ринкових позицій підприємства. У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін у сфері фармацевтики важливим завданням стає підвищення конкурентоспроможності підприємств через удосконалення механізмів управління, стратегічне планування та інноваційний розвиток. ПрАТ «Ліктрави» є одним із провідних виробників фітопрепаратів в Україні, що працює в умовах жорсткої конкуренції, тому дослідження особливостей та напрямів вдосконалення його механізму управління конкурентоспроможністю є своєчасним та практично значущим.

Управління конкурентоспроможністю – це комплекс заходів, спрямованих на систематичне підвищення цінових і якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.

Питання конкуренції та управління конкурентоспроможністю досліджувались у науковій літературі як і вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Вагомі здобутки у даному напрямі дослідження мають: А. Сміт, Ф. Шерера, Д. Росса, Й. Шумпетер, А. Курно, Дж. Робінсона, Е. Чемберлена, К. Макконнелл, С. Брю, М. Портер. Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевенко, С.В. Мочерний, М.О. Ажнюк, О.С. Передрій, Романко О.П., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Загородній, Н.В. Зінченко, А.Ю. Юданов, А.П. Наливайко.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз існуючого механізму управління

конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави» та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розглянути сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування;
- дослідити механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Ліктрави»;
- оцінити механізм управління конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави» на основі аналізу його діяльності та позицій на ринку;
- розробити заходи з удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю з урахуванням інноваційних стратегій, маркетингових підходів та операційної ефективності;
- визначити основні резерви підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління конкурентоспроможністю підприємства фармацевтичної галузі.

Предметом дослідження виступають механізми, методи та інструменти управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави» з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на його ринкові позиції.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи став системно-структурний підхід, який розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як цілісну систему, що є складовою загального управління діяльністю ПрАТ «Ліктрави». Для виконання

поставлених завдань застосовано методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції та дедукції, що дозволили узагальнити теоретичні положення та визначити сутність конкурентоспроможності підприємства.

Монографічний метод використовувався під час вивчення наукових джерел, нормативно-правових актів та аналітичних матеріалів, які регулюють діяльність фармацевтичної галузі. Методи порівняння, узагальнення та аналогії дали змогу розкрити зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» та уточнити підходи до формування механізму її управління. Метод класифікації застосовувався для систематизації факторів впливу на конкурентоспроможність. Для дослідження діяльності ПрАТ «Ліктрави» були використані методи економічного аналізу, що забезпечили вивчення тенденцій розвитку підприємства та оцінювання його ринкових позицій. Метод синтезу дав змогу сформулювати узагальнені висновки щодо рівня конкурентоспроможності та виявлених проблем у механізмі її управління.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації українських дослідників, чинні законодавчі та нормативно-правові акти, фінансова звітність ПрАТ «Ліктрави» за 2022-2024 роки, інформація інтернет-ресурсів, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що в роботі було запропоновано механізм управління, що допоможе удосконалити систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю, що можуть бути використані у стратегічному плануванні діяльності підприємства для підвищення його конкурентних переваг. Отримані результати можуть знайти застосування у діяльності ПрАТ «Ліктрави» та інших підприємств фармацевтичної галузі з метою підвищення їхньої ефективності та адаптації до змін ринкового середовища. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Руденко Д. Р. Якість продукції як ключовий фактор конкурентоспроможності компанії. Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2025. С. 534.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі у Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 91 сторінці друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування

Рівень конкурентоспроможності є ключовим фактором у розробці стратегій розвитку підприємства в сучасних економічних умовах. Водночас важливо зазначити, що досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства потребує впровадження комплексу ефективних організаційних, технологічних, інноваційних, управлінських заходів та інших дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. При цьому слід враховувати, що постійні зміни у зовнішньому середовищі значно підвищують рівень невизначеності та ризику. Це, своєю чергою, вимагає вдосконалення довгострокових стратегій розвитку для забезпечення конкурентних переваг у жорстких умовах ринкової конкуренції.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно функціонувати на ринку, випереджати конкурентів та забезпечувати стабільний розвиток. Управління конкурентоспроможністю підприємства включає декілька важливих аспектів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Спочатку необхідно здійснити аналіз зовнішнього середовища, що включає оцінку ринкових умов, конкурентів, споживачів та інших факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Не менш важливим є внутрішній аналіз, що допомагає оцінити внутрішні ресурси, активи та компетенції підприємства для визначення його сильних та слабких сторін. Крім того, важливу роль у достатності вимог до організації підприємства та забезпеченні соціально-психологічних умов функціонування відіграє високий ступінь та рівень освіти керівника підприємства [1].

У Додатку А наведено різні погляди науковців щодо трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Виходячи з цих трактувань можна зробити висновок, що під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти те, наскільки підприємство може забезпечити власні переваги перед конкурентами на ринку в певний період часу і в довгостроковій перспективі.

Конкурентні переваги підприємства можна поділити на внутрішні конкурентні переваги та зовнішні за джерелом їх походження. Внутрішні – це характеристики внутрішнього господарсько-економічної діяльності підприємства (рівні витрат, продуктивність, організація процесів, системи управління тощо), які перевищують подібні характеристики конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги засновані на здатності підприємства створювати більш значущу цінність для споживачів своєї продукції, що створює можливості для кращого задоволення їхніх потреб, зниження витрат або підвищення ефективності [66].

Можна виділити такі види внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг (див. рис. 1.1).

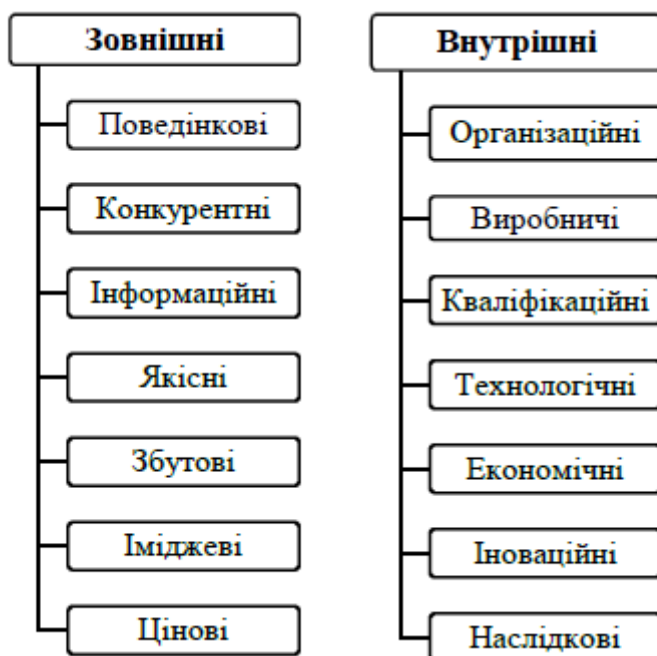


Рис. 1.1. Конкурентні переваги підприємства

Внутрішні конкурентні перевага ґрунтується на перевазі підприємства у витратах виробництва, управлінні компанією чи продуктом, що створює «цінність» для виробника, який може досягти нижчих витрат, ніж його конкуренти. Внутрішні конкурентні переваги є результатом більш високої продуктивності, що забезпечує підприємству більшу прибутковість і більшу стабільність в умовах нижчих відпускних цін, які нав'язуються ринком або конкуренцією.

Зовнішні переваги збільшують «ринкову владу» підприємства, оскільки воно може змусити ринок прийняти вищу ціну продажу, ніж бажаний конкурент, який не пропонує належної кількості вищої якості [68].

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранною економічною категорією, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринкового середовища. Для більш повного її розуміння необхідною є класифікація, яка дозволяє структурувати різні аспекти цього явища, виокремити головні чинники впливу та забезпечити комплексний підхід до управління конкурентними перевагами. Класифікація конкурентоспроможності базується на кількох ключових критеріях, серед яких найпоширенішими є рівень прояву конкурентних можливостей, тривалість їхнього впливу, характер формування переваг та специфіка їхнього прояву в діяльності підприємства.

Одним із базових критеріїв класифікації є рівень прояву конкурентоспроможності. На мікрорівні вона характеризує стан окремого підприємства та його спроможність випускати продукцію, що відповідає або перевищує конкурентні аналоги. На цьому рівні оцінювання ґрунтується на якості товарів чи послуг, рівні їхньої інноваційності, ефективності маркетингової діяльності та на організації виробничих процесів. Мікрорівень є ключовим, адже саме тут формується первинний потенціал підприємства до конкуренції. На мезорівні конкурентоспроможність розглядається крізь призму галузі або регіону. Тут уже важливими стають такі чинники, як рівень розвитку інфраструктури, спеціалізація галузі, інвестиційний клімат та наявність

підтримки з боку державних чи місцевих інституцій. Макрорівень охоплює конкурентоспроможність національної економіки загалом і залежить від державної політики, макроекономічної стабільності, технологічного розвитку країни, доступності ресурсів, рівня освіти та кваліфікації робочої сили.

Іншим важливим критерієм класифікації є тривалість дії конкурентних переваг. Поточна конкурентоспроможність відображає реальний стан підприємства в певний момент часу. Її характеризують такі показники, як рівень продажу, частка ринку, ефективність операційної діяльності, позиціонування на ринку та рівень попиту на продукцію. Поточна конкурентоспроможність є рухливою і залежить від оперативних рішень менеджменту. Водночас стратегічна конкурентоспроможність пов'язана з довгостроковими перспективами підприємства та його здатністю забезпечувати стійкі переваги в майбутньому. Вона формується на основі інноваційного потенціалу, сучасних технологій, здатності до розвитку, інвестиційної активності, ефективного корпоративного управління та вміння адаптуватися до зовнішніх змін.

Не менш важливим критерієм класифікації є характер формування конкурентних переваг. Залежно від того, за рахунок яких механізмів підприємство забезпечує свою перевагу, розрізняють цінову, нецінову та змішану конкурентоспроможність. Цінова конкурентоспроможність базується на можливості підприємства встановлювати нижчі ціни порівняно з конкурентами завдяки оптимізації витрат, підвищенню продуктивності, раціональному використанню ресурсів та досягненню ефекту масштабу. Нецінова конкурентоспроможність, навпаки, пов'язана з унікальністю та високою якістю продукції, високим рівнем сервісу, репутацією бренду, інноваційністю та іншими факторами, які не стосуються безпосередньо ціни. Змішаний тип передбачає одночасну реалізацію цінових та нецінових стратегій, що дає підприємству гнучкість та підвищує його стійкість у конкурентному середовищі. У статті Герасимової В.О. та Рєзанова Е.О. підкреслюється, що

сучасні підприємства часто поєднують ці підходи, щоб забезпечити гнучкість стратегій конкуренції. [18].

Також конкурентоспроможність підприємства класифікують за формою прояву, що дозволяє зрозуміти, у яких саме сферах діяльності виявляються конкурентні можливості. Однією з таких форм є технологічна конкурентоспроможність, яка визначається рівнем технологічної оснащеності, сучасністю виробничих процесів, рівнем автоматизації та здатністю підприємства впроваджувати новітні технології. Важливою є й фінансова конкурентоспроможність, що характеризує спроможність підприємства забезпечувати стійкість фінансових потоків, управляти ліквідністю, формувати інвестиційний потенціал та підтримувати належний рівень рентабельності. Маркетингова конкурентоспроможність пов'язана з брендом, репутацією на ринку, здатністю будувати ефективні комунікації зі споживачами та організовувати збут продукції. Інноваційна конкурентоспроможність базується на здатності підприємства створювати нові продукти, використовувати сучасні науково-технічні рішення та брати участь у розвитку ринкових тенденцій. Організаційна конкурентоспроможність проявляється в ефективності менеджменту, структурі управління, кваліфікації персоналу та корпоративній культурі, що має безпосередній вплив на результативність діяльності. Теоретичні аспекти формування таких переваг розглядають науковці, які аргументують, що саме внутрішній потенціал підприємства в цих площинах створює стійкі конкурентні переваги. [78]

Окремо слід виділити класифікацію за видами конкурентних переваг, які можуть бути матеріальними, нематеріальними або змішаними. Матеріальні переваги включають сучасне обладнання, технологічні ресурси, вигідне географічне розташування, доступ до сировинних джерел, розвинену логістичну інфраструктуру. Нематеріальні переваги охоплюють репутацію та імідж підприємства, унікальні технології, патенти, ноу-хау, корпоративну культуру, кваліфікацію працівників та партнерські мережі. Гібридні переваги поєднують властивості обох груп і часто є найбільш ефективними, оскільки

ґрунтуються як на ресурсній базі, так і на інтелектуальних або організаційних компетенціях.

З огляду на сферу оцінювання також розрізняють конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства як системи. Якщо перша визначає здатність окремого товару або послуги задовольняти потреби споживача краще, ніж аналоги, то друга включає весь комплекс ресурсів, технологій, управлінських рішень та стратегій, які формують загальний потенціал підприємства конкурувати на ринку.

Таким чином, класифікація конкурентоспроможності підприємства дозволяє глибше усвідомити її сутність, структуру та зміст. Завдяки цьому можна не лише оцінити стан конкурентоспроможності, а й визначити напрями посилення конкурентних переваг, сформувати ефективну конкурентну стратегію та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає дослідження факторів, які впливають на ставлення покупців до якості і ціни товару, та її виробника тобто підприємства. Результатом аналізу є збільшення або зменшення частки товару на ринку (ніши ринку).

Фактори являють собою рушійні сили або впливові чинники, що сприяють формуванню певних процесів чи явищ. Фактори конкурентоспроможності – це ключові складові, наявність яких є необхідною та достатньою умовою для зміни одного чи кількох показників, що визначають конкурентоспроможність.

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність, можна поділити на 2 групи, що зображені на рис. 1.2. [69].

Зовнішні фактори, формують чинники, які мають вплив на підприємство ззовні. Зміни законодавства, політична ситуація, євроінтеграційні чи глобалізаційні процеси, удосконалення та зміна технологій впливає на збільшення чи зменшення продукції на ринку.



Рис1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [69]

Внутрішні фактори, дають змогу провести різні аналітичні задачі, які допоможуть покращити роботу підприємства в середині. На прикладі підвищення рівня кваліфікації робітників чи з якими проблемами може стикнутися підприємство вийшовши на ринок з тією чи іншою продукцією, на скільки великий буде попит і як спрацює реклама на того чи іншого покупця.

При оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю потрібно врахувати, як зовнішні, так і внутрішні фактори, які потенційно можуть впливати на її формування під час різних етапів. [69]

1.2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою систему заходів щодо постійного вдосконалення товару суб'єкта господарювання, систематичного пошуку нових споживачів, а також каналів збуту, покращення сервісу, реклами тощо. Саме управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання являє собою аспект менеджменту, який направлений на створення і зростання конкурентних переваг підприємства [10].

Очевидно, що важливим моментом при формуванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства відповідно до концептуальних основ є створення ефективного механізму управління, що забезпечує досягнення поставлених цілей.

Дослідження змісту поняття «механізму управління конкурентоспроможністю» підприємства дозволяють виділити основні підходи до його визначення:

- 1) як сукупність методів та інструментів, важелів або заходів, які впливають на об'єкт управління [48, 17];
- 2) як систему взаємопов'язаних організаційних дій, що призводить до отримання бажаного результату [67];
- 3) як сукупність підсистем, тобто визначають організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств частиною деякої системи [74].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства можна розглядати як інтегровану систему, що складається з кількох взаємопов'язаних блоків: аналітичного, стратегічного, оперативного й контрольного. Аналітичний блок включає системний аналіз конкурентного середовища, оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, виявлення сильних і слабких сторін, а також аналіз ризиків. Теоретичні підходи до побудови такого аналізу описані в роботі науковців, які пропонують поєднувати економічний аналіз із

аналізом стратегічних ризиків, щоб механізм управління був адаптивним в умовах нестабільного ринку [32].

Стратегічний блок механізму спрямований на формування довгострокових цілей конкурентного розвитку – це може бути вибір стратегії диференціації, лідерства за витратами або фокусування, відповідно до класичних стратегічних підходів. Крім того, в умовах сучасних глобальних викликів і зростаючої волатильності ринків, все більшого значення набувають стратегії сталого розвитку. Аналізуючи стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств саме через призму сталого розвитку, сталий підхід дозволяє не лише підтримувати конкурентні переваги, а й знижувати ризики, пов'язані з екологічними, соціальними та регуляторними факторами [3].

Оперативний блок механізму передбачає впровадження конкретних заходів: маркетингових стратегій, інновацій, оптимізацію виробничих процесів, змін у структурі управління та ресурсному забезпеченні. Типові заходи рекомендують дослідники для підвищення конкурентоспроможності, що охоплюють маркетинг, сегментацію ринку, інвестиції в технології й підвищення якості товарів або послуг [22].

Структура системи управління конкурентоспроможністю утворена низкою структурних елементів, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у певній сфері діяльності. Кожен з елементів системи, у свою чергу, також можна розглядати як систему, що включає різні системоутворюючі компоненти (рис. 1.3).

Процес формування та впровадження механізму управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється в межах основних компонентів системи управління, які включають:

- наукові підходи: системний підхід забезпечує цілісність механізму як системи зі структурою (цілі, ресурси, засоби, процеси, способи); процесний підхід сприяє безперервному застосуванню адаптаційних заходів підприємства; ситуаційний підхід орієнтований на постійний аналіз зовнішнього та

внутрішнього середовища для виявлення закономірностей і визначення поведінки підприємства в певних умовах;

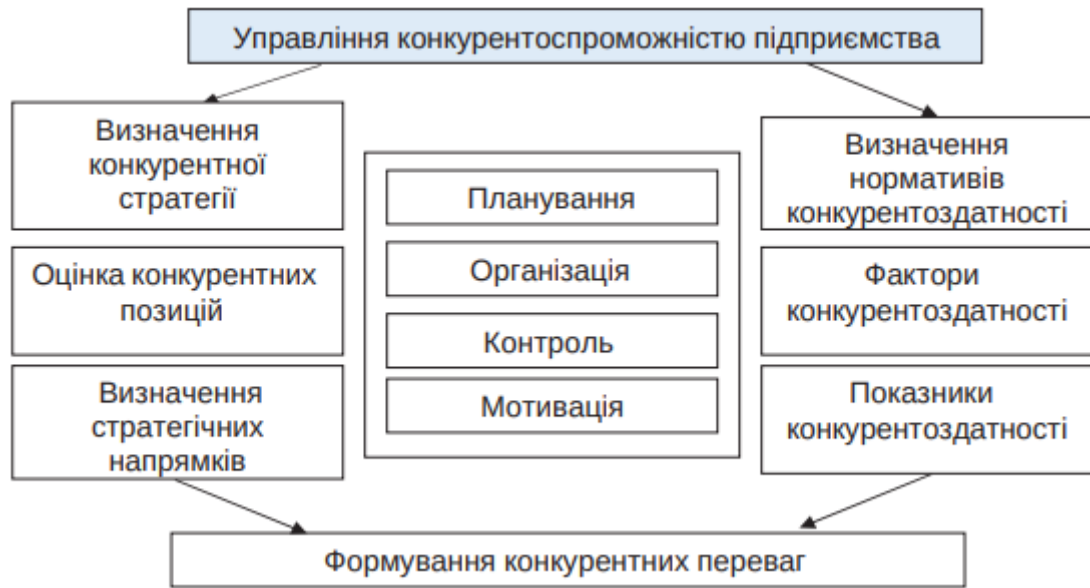


Рис. 1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [4]

- важелі впливу: економічні, правові, фінансові, техніко-технологічні, управлінські, організаційні, соціальні;
- функції: стратегічне визначення цілей та завдань, організація процесів, координація, планування, мотивація персоналу, контроль за виконанням;
- принципи: ефективність, гнучкість, керованість, послідовність і диференційована мотивація;
- інструменти: страхування ризиків, диверсифікація діяльності, лімітування ресурсів, резервування, реструктуризація активів, фінансовий контролінг;
- методи: аналіз, оцінка, прогнозування та порівняльний підхід.

Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає розробку та реалізацію конкурентної стратегії, що може бути заснована на лідерстві за витратами, диференціації або фокусуванні. Вибір стратегії залежить від особливостей галузі, характеристик цільового ринку та ресурсних можливостей підприємства. Крім того, важливим аспектом є впровадження інновацій, підвищення якості продукції та послуг, оптимізація бізнес-процесів та розвиток людського капіталу.

Наразі багато підприємств роблять спроби виходу на міжнародні ринки та хочуть конкурувати із закордонними виробниками продукції, але стикаються з рядом проблем. Одною з основних проблем є якість продукції та відповідність до міжнародних стандартів. Велика частка нашої продукції має меншу якість і не може бути конкурентом закордонній продукції. Як наслідок потрібно, щоб наша продукція мала відповідний стандарт якості та відповідала всім вимогам якості що дало б змогу захопити нові ринки збуту за кордоном.

Виробник завжди намагається використати найменші затрати на виготовлення конкурентної продукції. Для цього потрібно зробити перевірку всього обладнання та всіх факторів, які можуть впливати на якість продукції. Застосувати це можна завдяки суцільному контролю якості продукції, що є більш дорогим аналізом і це вже впливає на собівартість продукції. Також можливим варіантом для проведення аналізу, створення умов виробництва, які дозволять зробити тенденцію зміни показників якості, тобто виключити випадкові фактори на зменшення якості продукції, що не потребує значних витрат, і дозволяє підвищити якість продукції.

Також варто зазначити, що стратегічне управління через механізм конкурентоспроможності підприємства має включати сталі підходи. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію, допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку у довгостроковій перспективі, мінімізувати екологічні ризики та відповідати очікуванням зацікавлених сторін підприємства[3].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління [4]:

- 1) планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів;

- 2) організаційна – забезпечує практичне виконання прийнятих планів і програм; пов'язано з питаннями розподілу матеріальних, фінансових і трудових

ресурсів між окремими сферами операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів;

3) контрольна – забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевірити ефективність процесу виконання розроблених планів і програм чи їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягнення поставленої мети підприємства;

4) мотивація – забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 1.1

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Напрямок				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

У таблиці 1.1 у вигляді матриці представлені функції управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі основних напрямків

діяльності підприємства, що дозволяє більш детально описати процес отримання конкурентних переваг.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є багатограним процесом, що базується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, застосуванні сучасних управлінських підходів та використанні стратегічного планування. Його метою є забезпечення стабільного розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій і досягнення довгострокового успіху.

1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності передбачає розрахунок показників, що характеризують різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, демонструють результати та можливості його структурних підрозділів, їх сильні та слабкі сторони, здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища й ефективно в ньому функціонувати. Визначення конкурентоспроможності підприємства дозволяє [79]:

- формувати управлінські завдання стосовно різних аспектів діяльності;
- приймати ефективні управлінські рішення;
- розробляти та застосовувати заходи, спрямовані на розвиток та примноження конкурентних переваг;
- пристосовувати підприємство до змін умов зовнішнього середовища.

Результативність аналізу конкурентоспроможності залежить від дотримання таких принципів, як: комплексність, об'єктивність, безперервність, науковість, системність, оптимальність, порівнюваність. Це дозволить отримати максимально реальну оцінку стану та діяльності підприємства і його конкурентів [33].

Метою здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства є виокремлення та оцінка факторів, які впливають на кінцевий результат

діяльності підприємства і на ставлення споживачів до нього [72].

Розглянемо більш детально різновиди методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Спершу розглянемо матричні методи, які базуються на використанні матриць для визначення і оцінювання різних аспектів конкурентоздатності, їх представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Характеристика
1	2
Матриця BCG	Це інструмент стратегічного аналізу, що допомагає менеджерам класифікувати бізнес-одиниці або продукти підприємства на основі їх ринкової частки і темпів росту ринку. Ця матриця складається з чотирьох квадрантів, кожен з яких представляє різні стратегічні сценарії: «зірки» – ці бізнес-одиниці або продукти мають велику ринкову частку у швидкозростаючому ринку, і потребують значних інвестицій для подальшого їх росту, але мають великий потенціал стати лідерами ринку у майбутньому; «важкі діти» – ці бізнес-одиниці або продукти мають низьку ринкову частку у швидкозростаючому ринку, і потребують значних інвестицій щоб зберегти або збільшити свою частку на ринку; «дійні корови» – ці бізнес-одиниці або продукти мають велику ринкову частку у повільно зростаючому ринку, і забезпечують стабільний прибуток, але не вимагають значних інвестицій для підтримки своєї позиції на ринку; «собаки» – ці бізнес-одиниці або продукти мають низьку ринкову частку у повільно зростаючому ринку, і не генерують значного прибутку і як правило вимагають мінімальних інвестицій на підприємстві
Матриця ADL/LC	Ця матриця була розроблена консалтинговою компанією Arthur D. Little та інститутом London Business School. Основні компоненти матриці ADL/LC включає: стадію життєвого циклу та відносну позицію на ринку. Матриця ADL/LC включає двадцять квадрантів, що дозволяють обрати певну стратегію, які поділяються на стратегії та 24 уточнені стратегії.
Матриця GE/McKinsey	Ця є інструментом стратегічного управління, розробленим спільно General Electric і McKinsey & Company. Основні компоненти матриці GE/McKinsey включають: частку ринку та конкурентоспроможність або ринкову перевагу на ринку. Матриця GE/McKinsey включає дев'ять квадрантів, що дозволяють обрати певну стратегію, які поділяються на: вибіркоче розширення виробництва (2 квадранти з різними напрямками дій в межах стратегії); інвестиції у розширення виробництва; захищена позиція; обмежене розширення чи «збір урожаю»; вибіркочість / управління спрямоване на доходи; ліквідація; управління орієнтоване на доходи; захист і переорієнтація

1	2
Матриця Ансоффа	Ця матриця є інструментом стратегічного управління, який допомагає компаніям приймати стратегічні рішення щодо розвитку своїх бізнесів. Ця матриця була розроблена відомим американським економістом та стратегом Ігорем Ансоффом. Вона складається з товару (нового та старого) і ринку (нового та старого), та дозволяє визначити чотири можливі стратегії росту (стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту, стратегія диверсифікації)
Матриця Томпсона-Стрікланда	Є інструментом стратегічного аналізу, що допомагає компаніям розробляти стратегії на основі взаємодії між ростом ринку (швидким або повільним) та конкурентною позицією компанії (слабкою або сильною). Дана матриця дозволяє обрати один з чотирьох квадрантів, і залежно від поєднання показників виділяють 14 варіантів стратегії, які вибираються за інтенсивністю факторів. Зокрема 1 квадрант передбачає вибір однієї з 3 стратегій, а саме: концентрацію, вертикальну інтеграцію, центровану диверсифікацію; 2 квадрант: перегляд стратегії концентрації, горизонтальну інтеграцію або злиття, скорочення, ліквідацію; 3 квадрант: скорочення витрат, диверсифікацію, скорочення, ліквідацію; 4 квадрант: центровану диверсифікацію, конгломеративну диверсифікацію, спільне підприємство
Матриця Shell/DPM	Цю матрицю запропоновано в 1975 р. в умовах енергетичної кризи, що мала на той час місце, і вона отримала назву Direct Policy Matrix – матриця спрямованої політики. Модель є двомірною таблицею, яка складається з конкурентоспроможності бізнесу та перспектив галузі бізнесу. На основі цих двох факторів бізнес-одиниці можуть бути розташовані у шести категоріях в матриці: лідер виду бізнесу, зростання, генератор готівки, підсилювати конкурентні переваги, продовжувати бізнес з обережністю, частково згорнути бізнес, подвоїти обсяг виробництва або ж згорнути бізнес, продовжувати бізнес обережно або ж частково згорнути виробництво, згорнути бізнес
Матриця Хофера-Шенделя	Це інструмент стратегічного аналізу, розроблений Робертом Хофером та Уільямом Шенделем, який допомагає визначити стратегічні альтернативи для бізнес-підрозділів компанії. Ця матриця базується на двох основних факторах: стадії розвитку ринку та стратегічної позиції бізнес-підрозділів. Може розглядатися до 5 основних стадій розвитку ринку: розвиток ринку, зростання, витіснення ринку старого продукту, зрілість, насичення. Стратегічна позиція бізнеспідрозділів ділиться на три категорії: сильна, середня, слабка

Матричні методи надають структурований підхід до аналізу та оцінювання конкурентоспроможності підприємства, допомагають ідентифікувати ключові фактори та приймати обґрунтовані стратегічні рішення для їх подальшої реалізації. Методи експертних оцінок

конкурентоспроможності підприємства використовують знання та досвід фахівців для оцінки різних аспектів конкурентної позиції підприємства, їх представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи експертних оцінок конкурентоспроможності підприємства

Метод	Характеристика
PEST-аналіз	Метод стратегічного аналізу, який використовується для оцінки впливу політичних (political – P), економічних (economic – E), соціальних (social – S) і технологічних (technological – T). Основна мета PEST-аналіз – виявлення ключових факторів, які можуть впливати на успішність бізнесу та розробка стратегій для їх управління
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство або проект. Основна ідея полягає в тому, щоб ідентифікувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі
Аналіз за методом 111- 555	Це аналітичний інструмент, який використовується для оцінки ефективності підприємства чи проекту з різних точок зору. Цей метод включає оцінку за 11 ключових показників (111) та 5 сферами діяльності (555). Основні етапи аналізу за методом 111-555: 1) визначення ключових показників (111): продуктивність праці, ефективність виробництва, фінансовий стан, ринкова позиція, технологічний рівень, конкурентна перевага, компетенція персоналу, інноваційність, стратегічне управління, співробітництво з клієнтами та постачальниками, співробітництво в команді; 2) аналіз за сферами діяльності (555): оцінка результатів за останні п'ять років, прогноз на найближчі п'ять років, співставлення з конкурентами, оцінка управління, загрози та можливості
Метод порівнянь	Це аналітичний підхід, який використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняння його з конкурентами або з найкращими практиками галузі. Метод порівнянь дозволяє підприємствам отримати об'єктивну оцінку їхньої конкурентоспроможності, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також визначити стратегії для подальшого розвитку та успішного конкурування на ринку

Розрахункові та розрахунково-графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються для кількісної оцінки його потенціалу на основі різних параметрів та показників, їх представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Розрахункові та розрахунково-графічні методи оцінки
конкурентоспроможності підприємства

Метод	Характеристика
Радіальна діаграма	Це тип графіку, який використовується для візуалізації даних у вигляді круга, розбитого на різні сегменти, де кожен сегмент представляє частку або відсоток від загальної суми. В радіальній діаграмі кожен сегмент представлений від лінії (вісь) і до кола (радіус), якщо розглядати це в плоскій проекції. Кутове положення сегментів може відрізнятися в залежності від відсоткового відношення між ними. Ця діаграма добре підходить для порівняння кількох категорій або груп даних, особливо якщо ви хочете показати їх відносні частки або відсотки
Багатокутник конкурентоспроможності	Багатокутник конкурентоспроможності є інструментом візуалізації конкурентних переваг і слабкостей підприємства відносно його конкурентів. Основна ідея полягає в тому, щоб розглядати конкурентоспроможність підприємства як багатокутник, у якому кожна сторона представляє певний аспект конкурентоспроможності. Зазвичай використовуються такі аспекти, як якість продукції, ціна, маркетинг, інновації, обслуговування клієнтів, дистрибуція тощо
Метод профілів	Передбачає детальне дослідження та аналіз різних аспектів діяльності об'єкта (н-д підприємства або продукту). Профілем називається сукупність характеристик, які описують або визначають певний об'єкт, такий як підприємство, продукт, послуга, ринок або інша сутність. Профіль може містити різноманітну інформацію, таку як фінансові показники, ринкові дані, технічні характеристики, аспекти управління, стратегічні плани, організаційну структуру тощо. Створення профілю дозволяє отримати повний образ об'єкта та зрозуміти його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого розвитку та покращення. Профіль може бути використаний для аналізу конкурентної ситуації, визначення стратегій розвитку, прийняття управлінських рішень та інших цілей
Метод рангів	Аналітичний підхід, який використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом ранжування різних аспектів його діяльності або показників в порівнянні з конкурентами. Він допомагає визначити пріоритети для подальшого розвитку та покращення діяльності підприємства

Моделі структурного та стратегічного аналізу конкурентоспроможності допомагають підприємствам розуміти їхнє місце на ринку, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також визначати стратегії для досягнення

конкурентних переваг, їх представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Моделі структурного та стратегічного аналізу
конкурентоспроможності підприємства

Метод	Характеристика
LOTS аналіз	Цей метод розроблено у 1980 р., і перекладається зі шведської – «лоцман». Метод базується на тому, що компанія прагне пристосувати свою діяльність до вимог споживачів. Метод реалізується у 9 етапів за такими напрямками аналізу: 1) існуюче становище; 2) наявні стратегії; 3) довгострокові цілі; 4) короткострокові цілі; 5) методи та об'єкти аналізу; 6) кадровий потенціал; 7) план розвитку; 8) організація менеджменту; 9) звітність
PIMS аналіз	Цей метод розроблений у середині 1960 років компанією General Electric. Ця модель, що використовує близько 30 змінних, і дозволяє визначити 67% факторів успіху компанії. PIMS аналіз дозволяє порівнювати дані з діяльністю інших підприємств, що функціонують в одній галузі, з емпіричним матеріалом який налічує біля 3000 підприємств
GAP аналіз	Цей метод розроблений Стендфордським дослідницьким інститутом Каліфорнії та застосовується для розробки стратегії. Він спрямований на виявлення прогалин (GAP) між поточним та бажаним станом організації. Основна ідея полягає в порівнянні того, де організація знаходиться зараз, із тим, куди вона прагне досягти
Метод аналізу витрат і ланцюжка цінностей	Цей метод розроблений Майклом Портером, і дозволяє компаніям розібратися у всіх етапах створення вартості в їхніх діяльностях та ідентифікувати можливості для підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє зрозуміти, які етапи виробництва чи постачання створюють найбільшу вартість та як оптимізувати цей процес для досягнення встановлених стратегічних цілей

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є постійним ітеративним процесом, який вимагає систематичного аналізу та реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей процес допомагає підприємствам забезпечити їхню конкурентоспроможність та успішність у довгостроковій перспективі [16].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою:

$$K_{\text{КП}} = 0,15 \times E_{\text{В}} + 0,29 \times \Phi_{\text{П}} + 0,23 \times E_{\text{З}} + 0,33 \times K_{\text{Т}}, \quad (1.1)$$

де $E_{\text{В}}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;
 $\Phi_{\text{П}}$ – значення критерію фінансового стан підприємства; $E_{\text{З}}$ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; $K_{\text{Т}}$ – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв

Критерій ефективності виробничої діяльності розраховується за формулою (1.2):

$$E_{\text{В}} = 0,31 \times B + 0,19 \times \Phi + 0,40 \times P_{\text{П}} + 0,10 \times \Pi, \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ – відносний показник фондівдачі; $P_{\text{П}}$ – відносний показник рентабельності продукції; Π – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства розраховується за формулою (1.3):

$$\Phi_{\text{П}} = 0,29 \times K_{\text{А}} + 0,20 \times K_{\text{П}} + 0,36 \times K_{\text{Л}} + 0,15 \times K_{\text{Об}}, \quad (1.3)$$

де $K_{\text{А}}$ – відносний показник автономії підприємства; $K_{\text{П}}$ – відносний показник платоспроможності підприємства; $K_{\text{Л}}$ – відносний показник ліквідності підприємства; $K_{\text{Об}}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнт вагомості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку розраховується за формулою (1.4):

$$E_{\text{З}} = 0,36 \times P_{\text{П}} + 0,29 \times K_{\text{ЗАТ}} + 0,21 \times K_{\text{ЗАВ}} + 0,14 \times K_{\text{Р}}, \quad (1.4)$$

де $E_{\text{З}}$ – критерій ефективності організації збуту і просування товару; $P_{\text{П}}$ – відносний показник рентабельності продажів; $K_{\text{ЗАТ}}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{\text{ЗАВ}}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей; $K_{\text{Р}}$ – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,36; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару розраховується за формулою

(1.5):

$$K_T = Y_T / Ц, (1.5)$$

де Y_T – якість товару; $Ц$ – ціна споживання.

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності яке менше 0 свідчить про кризовий стан підприємства й низький рівень конкурентоспроможності, рівне 1 – що, підприємство є конкурентоспроможним, а більше 1 свідчить про те що підприємство є досить конкурентоспроможним і має конкурентні переваги над опонентами.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є елементом стратегічного управління, оскільки вона дозволяє визначити сильні і слабкі сторони, можливості для зростання, а також виявити ризики, які можуть загрожувати позиціям підприємства на ринку.

Серед методів оцінки конкурентоспроможності найбільш поширеними стали:

1. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – інструмент, що допомагає виявити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Сильні сторони (Strengths): Включають ресурси та можливості, які дозволяють підприємству конкурувати (висококваліфікований персонал, унікальні продукти, сучасні технології, міцна репутація). Слабкі сторони (Weaknesses): визначаються як обмеження або недоліки, що можуть перешкоджати успішному функціонуванню (застаріле обладнання, низька продуктивність, недостатнє фінансування). Можливості (Opportunities): включають зовнішні фактори, які можуть бути використані для покращення конкурентної позиції (нові ринкові ніші, зміни в споживчих вподобаннях або технологічні інновації). Загрози (Threats): оцінка зовнішніх ризиків, таких як зростання конкуренції, зміни в законодавстві, економічні кризи, вони можуть негативно вплинути на підприємство.

2. Бенчмаркінг є процесом порівняння бізнес-процесів і показників діяльності підприємства з кращими практиками конкурентів або виробників-

лідерів галузі. Внутрішній бенчмаркінг є порівнянням різних підрозділів або процесів усередині підприємства. Конкурентний бенчмаркінг є порівнянням процесів з прямими конкурентами, які пропонують аналогічні товари чи послуги. Функціональний – порівняння з підприємствами різних галузей, які мають схожі процеси або функції. Перевагами процесу є виявлення прогалин у власних процесах, вдосконалення управлінських практик та підвищення ефективності.

3. Фінансові коефіцієнти як метод оцінки конкурентоспроможності дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства та його здатність до конкурентної діяльності. Основу методики складають такі показники як рентабельність; ліквідність; оборотність активів. Зазначені коефіцієнти допомагають виявити фінансові сильні та слабкі сторони підприємства, а також порівняти їх з показниками конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства через застосування зазначених методів дозволяє сформувати цілісне уявлення про його позиції на ринку. SWOT-аналіз надає можливість виявити внутрішні і зовнішні фактори; бенчмаркінг допомагає виявити кращі практики; фінансові коефіцієнти слугують основою для аналізу фінансової стабільності та ефективності. Впровадження результатів оцінки в управлінські рішення може суттєво покращити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити йому стійке зростання в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства можна виділити кілька ключових напрямів, які можуть сприяти покращенню його позицій на ринку. Ці рекомендації охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, зокрема технологічні, управлінські та комунікаційні. Впровадження інноваційних технологій у виробництво, аналіз сучасних технологій: проведення детального аналізу нових технологічних рішень, які можуть бути інтегровані у виробничі процеси.

Подібні заходи можуть включати автоматизацію виробництва, використання робототехніки, систем управління виробництвом (ERP), 3D-друк,

технології IoT (інтернет речей) тощо. У сфері застосування методичного інструментарію оцінки ефективності важливо визначити потенційний вплив нових технологій на зниження витрат, підвищення якості продукції й динаміки виробництва. В кадровій політиці доцільним є постійне навчання персоналу: організація навчання для працівників, щоб вони могли ефективно використовувати нові технології. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці і зменшенню ймовірності помилок, пов'язаних із новими процесами.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складною багаторівневою системою, що поєднує економічні, організаційні, правові та інформаційні механізми. Ефективність управління неможлива без належного нормативно-правового регулювання та якісного інформаційного забезпечення, які створюють умови для формування конкурентних переваг, забезпечення прозорості ринкового середовища та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Нормативно-правове забезпечення визначає рамки функціонування підприємств на ринку, регулює взаємовідносини між суб'єктами господарювання, встановлює вимоги до якості продукції, поведінки на ринку, умов конкуренції та захисту прав споживачів. Інформаційне забезпечення, своєю чергою, надає підприємству можливість здійснювати моніторинг ринку, аналіз конкурентів, прогнозування тенденцій і оцінку власного потенціалу. Разом вони формують інституційну основу для ефективного управління конкурентоспроможністю, що особливо важливо в умовах ринкової невизначеності, цифрової трансформації та зростання конкурентного тиску.

Нормативно-правове забезпечення охоплює сукупність законів, нормативних актів, державних програм, технічних стандартів і регламентів, які

визначають рамки економічної діяльності та забезпечують функціонування добросовісної конкуренції. Воно створює передумови для розвитку підприємництва, захисту учасників ринку та стабільності економічних відносин.

Правове регулювання конкурентних відносин у сучасних умовах не лише визначає правила гри, але й сприяє створенню рівних можливостей для підприємств. Ключовим документом, що регулює конкурентні відносини, є Закон України «Про захист економічної конкуренції», який визначає принципи недопущення монополізації ринків, запобігання антиконкурентним узгодженим діям, контролю за концентрацією та захисту прав суб'єктів господарювання. Закон встановлює порядок проведення розслідувань, процедури прийняття рішень та механізми притягнення до відповідальності за порушення конкурентного законодавства [37].

Важливим елементом нормативного забезпечення є Закон України «Про Антимонопольний комітет України», який визначає статус, повноваження та функції державного органу, відповідального за реалізацію конкурентної політики. Антимонопольний комітет здійснює контроль за дотриманням законодавства про конкуренцію, забезпечує рівні умови доступу на ринок і запобігає порушенням, що можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємств [35].

Значну роль в управлінні конкурентною діяльністю відіграє Закон України «Про захист прав споживачів», який встановлює вимоги до якості та безпеки товарів і послуг. Дотримання цих вимог є необхідною умовою підвищення довіри споживачів і формування позитивної репутації підприємства, що безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності [38].

У сфері технічного регулювання фундаментальне значення має Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», що визначає механізми впровадження технічних регламентів, гармонізованих із європейськими вимогами, та процедури підтвердження відповідності продукції

встановленим нормам. Впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, дозволяє підприємствам підвищувати якість продукції та оптимізувати виробничі процеси [39].

Крім того, нормативне поле регулює державну підтримку підприємств. Для регулювання державної підтримки бізнесу застосовується Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», який визначає правила надання державних ресурсів, щоб уникнути спотворення конкуренції. Прозорість механізмів державної допомоги є важливою передумовою функціонування рівноправного конкурентного середовища. Хоча цей закон ухвалений раніше, він залишається актуальним, особливо в контексті стимулювання інноваційних підприємств чи стратегій державної підтримки у періоди кризи [36].

Окреме місце в нормативній системі займають акти, спрямовані на розвиток цифрового врядування, електронних сервісів та відкритості даних. За рахунок їхньої імплементації створюються можливості для оперативного доступу до державних інформаційних ресурсів, підвищується рівень прозорості економічних процесів і зменшується адміністративне навантаження на бізнес.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення відіграє системоутворюючу роль у формуванні конкурентного середовища, регламентуючи правила діяльності підприємств, механізми взаємодії з державою та вимоги до продукції й послуг.

Отже, нормативно-правове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства зараз має еволюціонувати у бік більшої прозорості, взаємодії інституцій та врахування цифрових змін, щоб бути ефективним інструментом стратегії конкурентного розвитку.

Інформаційне забезпечення становить комплекс даних, систем, технологій і методів, які використовуються для аналізу внутрішнього середовища підприємства, ринкових тенденцій, конкурентного оточення та макроекономічних умов. У сучасних умовах воно є ключовою складовою управління конкурентоспроможністю, оскільки забезпечує підприємство

можливістю приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальної та достовірної інформації.

Система інформаційного забезпечення формується з двох основних груп ресурсів – внутрішніх і зовнішніх.

З точки зору внутрішньої інформації, важливим є управління інформаційними потоками на підприємстві. В умовах цифрової трансформації підприємства мають розбудовувати методологічні та організаційні засади інформаційного менеджменту. Внутрішні інформаційні ресурси представлені даними бухгалтерського та управлінського обліку, фінансовими показниками, виробничими звітами, інформацією про персонал, маркетинговими показниками та результатами внутрішнього аудиту. Ці дані дають змогу оцінити ефективність функціонування підприємства, його конкурентний потенціал, визначити сильні та слабкі сторони. Рекомендується створення інформаційних систем, які здатні акумулювати оперативні дані, аналізувати їх у режимі реального часу та підтримувати стійкість бізнесу під час геоекономічних чи інших криз на підприємстві [51].

Зовнішнє інформаційне забезпечення також набуває ключового значення. Вони включають дані про ринки, конкурентів, споживчі тенденції, законодавчі зміни, державні регуляції, світові технологічні тренди та економічні прогнози. Важливу роль відіграють відкриті дані державних платформ, зокрема Державної служби статистики, аналітичних порталів, державних реєстрів, електронної системи закупівель, а також міжнародних баз даних. У своїй роботі науковці показують, що систематичне збирання даних про ринок, конкурентів, технології й макросередовище підвищує точність стратегічних прогнозів [75].

Інформаційні системи стають критично важливими для формування конкурентоспроможності, оскільки підприємства повинні мати не лише внутрішню аналітику, а й можливість доступу до зовнішніх джерел інформації – про технологічні тренди, ринки та конкурентів.

В умовах цифровізації підприємства широко використовують інформаційні технології, серед яких важливе місце посідають ERP-системи,

CRM-системи, аналітичні платформи бізнес-аналітики, системи конкурентної розвідки та технології обробки великих даних. Інформаційні системи забезпечують інтеграцію потоків даних, автоматизацію управлінських процесів, підвищення точності прогнозування та оперативність реагування на зміни ринкової ситуації.

У контексті цифровізації роль інформаційного забезпечення цифрові стратегії та системи обробки даних можуть формувати нові конкурентні переваги. Варто звернути увагу на необхідність інтеграції моделей цифрової трансформації у загальну стратегію підприємства, щоб інформаційне забезпечення працювало не просто як система збору даних, а як стратегічний актив [45].

Отже, інформаційне забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах має базуватися на цифрових системах, аналітиці, ефективному доступі до зовнішніх інформаційних ресурсів та побудові внутрішньої інтелектуальної інфраструктури, що дозволяє ухвалювати прогностично обґрунтовані стратегії.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю тісно взаємопов'язані. Правова база створює умови, в яких інформація повинна бути відкритою, доступною і надійною. Запровадження е-систем державних закупівель і аналітичних платформ сприяє кращій прозорості ринку та контролю. Законодавчі ініціативи з боку держави стимулюють розвиток відкритих даних та аналітичних систем.

Інформаційне забезпечення, натомість, підсилює нормативну основу: коли підприємство має доступ до якісних даних (ринкових, економічних, нормативних), воно може краще реагувати на правові зміни, адаптувати свої бізнес-стратегії до нових регулювань і використовувати нормативні можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Крім того, наукові дослідження свідчать, що для побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідна синергія: правові механізми мають бути гнучкими та орієнтованими на цифрову трансформацію,

а інформаційні системи – структурованими таким чином, щоб підтримувати ці механізми.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність визначається здатністю та ефективністю адаптуватися до умов конкурентного ринку. Основні характеристики конкурентоспроможності включають такі властивості, як просторовість, предметність, порівнянність, динамічність, системність, атрибутивність і об'єктивність. Завдяки цим властивостям підприємство може проводити аналітичні дослідження, вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання, а також досягати поставлених цілей. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів сприяє зниженню ризиків у виробництві й збуті продукції, удосконаленню процесу планування та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства — це багаторівнева система, яка об'єднує аналітичні процедури, стратегічне планування, оперативні заходи та систему контролю. Його ефективність значною мірою залежить від правильно побудованих принципів (системність, адаптивність, стратегічність), а також від наявності інструментів, які відповідають сучасним викликам (інновації, аналіз, управління ризиками). У сучасних нестабільних умовах бізнесу (економічні кризи, зміни ринку) механізм має бути гнучким та динамічним, а його вдосконалення можливе через цифровізацію, розвиток динамічних здібностей, впровадження сталих практик та партнерських моделей співпраці. Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю є не лише управлінським інструментом, але й стратегічним фундаментом для сталого та конкурентного розвитку підприємства.

Для ефективного управління необхідно використовувати відповідні методи оцінювання реального стану об'єкту, відповідно методи оцінювання конкурентоспроможності поділяються в залежності від певних параметрів, на суб'єктивні та об'єктивні, а також якісні та кількісні. Типологію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства представлено у статті. Зазначимо, що якісні методи оцінювання конкурентоспроможності орієнтовані на аналіз якісних аспектів діяльності суб'єктів господарювання, таких як репутація, бренд, якість продукції, інноваційність та інші не кількісні фактори. Наведені кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства використовуються для вимірювання та кількісної оцінки показників його діяльності, однак потребують подальших досліджень саме з позиції розвитку інструментальної складової.

Основним методичним інструментарієм оцінки конкурентоспроможності є SWOT-аналіз, бенчмаркінг та фінансові коефіцієнти. Кожен з цих методів надає цінну інформацію, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, з якими воно стикається. Це дозволяє формувати обґрунтовані рішення для стратегічного розвитку підприємства.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи прозорі умови функціонування на ринку, підвищуючи ефективність управління та сприяючи формуванню довгострокових конкурентних переваг. Сучасні тенденції розвитку ринкового середовища та цифрових технологій вимагають постійного вдосконалення правової бази та розбудови інформаційних систем, здатних забезпечити своєчасність, повноту та достовірність інформації. Синергія між нормативним регулюванням та інформаційною інфраструктурою стає фундаментом для підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення їх адаптивності до змін та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЛІКТРАВИ» ТА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ПрАТ Житомирське «Лікарські трави» (скорочено «Ліктрави») засноване у 1928 році. За більш ніж 80 років роботи з невеликої бази по переробці лікарської рослинної сировини завод переріс в потужне підприємство.

Підприємство займається заготівлею лікарської рослинної сировини, її переробкою та фасуванням, виробництвом і продажем лікарських засобів, товарів народного споживання та іншими видами діяльності. Знаходиться за адресою м. Житомир, 1001, вул. Київське шосе, 21.

ПрАТ «Ліктрави» засноване на колективній формі власності. Жодна людина в Товаристві не володіє більш ніж 5% акцій Товариства.

Місія ПрАТ «Ліктрави»: «Зберегти лідируюче положення в галузі шляхом задоволення потреб споживачів на високому рівні, а також за рахунок покращення управління господарською діяльністю підприємства».

Основні відомості про підприємство ПрАТ «Ліктрави» наведені далі в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Реєстраційна картка підприємства

Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство "Ліктрави"
Скорочена назва підприємства	ПРАТ "ЛІКТРАВИ"
Юридична адреса	10001 Житомирська область Корольовський район м. Житомир Шосе Київське, буд.21
Фактичне розташування	10001 Житомирська область Корольовський район м. Житомир Шосе Київське, буд.21
Код ЄДРПОУ	00481181
Номер та дата державної реєстрації	29.12.1994
Дата заснування та фактичний термін діяльності років	29.12.1994 (30 років)
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство

Останнім часом, незважаючи на економічну кризу, в Україні дедалі активніше розвивається ринок лікарських рослин. Про це переконливо свідчать не тільки щорічні обсяги продажу лікарських препаратів на основі рослинної сировини, але й збільшення кількості вітчизняних підприємств, які займаються вирощуванням, заготівлею, первинною переробкою цієї сировини, а також виробництвом готової продукції на її основі [9].

Вирощування лікарських рослин для отримання сировини в основному забезпечує попит виробництва харчових продуктів та фармацевтичного виробництва: виготовлення лікарських препаратів, харчових продуктів, парфумерно-косметичних, лакофарбових, текстильних виробів тощо.

Вагомі позиції на ринку продукції із лікарських рослин займає компанія «Ліктрави». На сьогоднішній день компанія «Ліктрави» є безперечним лідером українського ринку фітопрепаратів. Покупці віддають перевагу якісній продукції, якій можна довіряти. Компанія «Ліктрави» заготовляє лікарську рослинну сировину в екологічно чистих регіонах України і зарубіжних країн.

На підприємстві ПрАТ «Ліктрави» діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає перевірку вхідної рослинної сировини, контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції. Сучасна лабораторія підприємства дозволяє проводити випробування за всіма показниками якості та безпеки лікарської рослинної сировини згідно з вимогами Державної Фармакопеї України та інших нормативних актів.

ПрАТ «Ліктрави» має вертикальну структуру управління підприємством. Одним з головних ознак вертикальної структури управління є централізація – тобто зосередженість влади в одних руках (генеральний директор) або в органі управління (рада директорів).

Фундаментом або нижнім рівнем вертикальної структури управління є рядові співробітники, яким ніхто не підкоряється, вони не мають широти повноважень і статусу. Вони складають більшість в компанії, не володіють владою, але мають значний вплив на результати діяльності підприємства. Елементами нижнього рівня управління є, наприклад, робочі цеху, менеджери з

продажу, тощо. Саме вони найкраще розуміють потреби виробництва і клієнтів компанії, але взагалі не впливають на прийняття якісних рішень.

Верхівкою вертикальної структури є дуже малочисельне, але наділене найбільшим статусом і широтою повноважень, керівництво або глава компанії. Саме на них лежить максимальна відповідальність за прийняття стратегічних рішень, контроль над усіма нижчими елементами підприємства і найбільше навантаження.

Аналіз п'яти сил Портера – це корисний інструмент стратегічного планування як для бізнес-планування, так і для ринкового планування, особливо якщо мова йде про розуміння рівня конкурентоспроможності бізнесу в певній галузі. Аналіз п'яти сил Портера оцінює рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі 5 ключових факторів у галузі.

5 факторів:

- Постачальники.
- Покупці.
- Перешкоди для входу / виходу.
- Замінники.
- Суперництво.

З 2017 року з метою оптимізації роботи на офіційному сайті ПрАТ «Ліктрави» введена в експлуатацію система SMS-сповіщень щодо постачання сировини. Система розроблена на потребу постачання сировини вашому підприємству та про можливість виконання постачання сировини до ПрАТ «Ліктрави». Система опрацьовує SMS-повідомлення та протягом двох робочих днів з вами зв'язується представник ПрАТ «Ліктрави» для уточнення деталей постачання і укладення договору купівлі чи продажу сировини [65]. Оформленням договорів підприємства з постачальниками та покупцями займається начальник служби закупівель ПрАТ «Ліктрави».

Турбота про споживача – невід'ємна частина роботи будь-якої компанії. Покупці завжди віддають перевагу якісній продукції, якій можна довіряти. Сучасна лабораторія підприємства дозволяє проводити випробування за всіма

показниками якості та безпеки лікарської рослинної сировини згідно з вимогами Державної Фармакопеї України. Значна увага приділяється контролю лікарської рослинної сировини, що надходить на виробництво, на наявність радіонуклідів, цезію-137 та стронцію-90, а також вміст важких металів – свинцю, кадмію, ртуті, миш'яку. Якість продукції та її відповідність стандартам засвідчила й Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками в Житомирській області, що ознайомила з робочими процесами ПрАТ «Ліктрави» влітку 2017 року.

Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони привносять у галузь нові виробничі потужності й прагнуть роздобути частку ринку збуту, тим самим, знижуючи позиційний прибуток. Тому підприємству потрібно завжди моніторити ринок та аналізувати нових потенційних конкурентів.

Дослідження показують, що ринок лікарських рослин в Україні має великий потенціал відновлення після війни. Зокрема, автори аналізують екологічно-економічний аспект: відновлення біорізноманіття, раціональне використання землі й природних ресурсів, а також інтеграцію лікувального рослинництва до відновлювальної економіки [60]. Це означає, що лікарські трави можуть стати частиною «зеленої» економіки, поєднувати аграрну діяльність з екологічною сталістю.

Загроза того, що покупець перестане користуватися товарами ПрАТ «Ліктрави» існує завжди. Щоб запобігти цього підприємству потрібно завжди цікавитися скільки на ринку існує замінників товару, зрозуміти причини переходу покупця на інший товар. Цим самим ПрАТ «Ліктрави» зможе запобігти повністю знецінення їхнього товару на ринку і залишити покупців їхніми клієнтами.

Ця сила вивчає інтенсивність конкуренції на поточному ринку. Кожне підприємство повинне знати хто є його основними конкурентами, приблизний їхній асортимент товарів та послуг, щоб знати, які в нас сильні сторони, а які слабкі та потребують вдосконалення. Також допомагає визначити нашу

конкурентну стратегію для підприємства.

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від чіткої ідентифікації, структурування та оптимізації його внутрішніх бізнес-процесів. Саме бізнес-процеси формують основу функціонування організації, визначають логіку взаємодії окремих підрозділів, послідовність виконання операцій та кінцеву результативність роботи підприємства. Виявлення ключових процесів дозволяє забезпечити прозорість діяльності, своєчасно визначати проблемні зони, підвищувати продуктивність та формувати конкурентні переваги. Тому аналіз і визначення основних бізнес-процесів підприємства є важливим етапом у формуванні системи ефективного управління та підвищенні його конкурентоспроможності.

Далі в таблиці 2.2 наведена загальна класифікація бізнес-процесів.

Таблиця 2.2

Найменування бізнес-процесу

Вид бізнес-процесів	Найменування бізнес-процесу
Основні	процеси маркетингу, закупівель, виробництва, зберігання, постачання і сервісного обслуговування продукції
Допоміжні	управління персоналом, управління документацією, технічне обслуговування устаткування, бюджетне управління, адміністративно-господарську діяльність та ін
Управління	процеси координації та організації робіт Процеси управління господарською діяльністю підприємства

Така класифікація бізнес-процесів є дуже зручною для використання менеджерами підприємства, адже дає можливість спостерігати за процесами діяльності підприємства та впроваджувати ефективне управління. Кожна з груп бізнес-процесів відіграє свою важливу роль і вносить свою частку при формуванні вартості підприємства. Так, наприклад, основні бізнес-процеси забезпечують отримання прибутку та виступають центрами формування даної категорії. Допоміжні бізнес-процеси, або ще їх називають забезпечуючі, забезпечують функціонування основних бізнес процесів та підтримують інфраструктуру організації.

Процеси управління управляють як основними так і забезпечуючими

бізнес-процесами і виступають центрами витрат підприємства. І бізнес-процеси розвитку забезпечують стратегічний розвиток. Тобто при такій класифікації бізнес-процесів підприємства можна сформувати універсальну модель бізнес-процесів, де чітко будуть визначені взаємозв'язки та вплив різних груп бізнес-процесів на кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток.

Розглянемо процес виробництва на підприємстві ПрАТ «Ліктрави» за параметрами бізнес-процесів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Паспорт бізнес-процесу «Процес виробництва»

Параметр	Характеристика
1. Найменування бізнес-процесу	Виробництво препаратів на основі лікарських рослин
Основна перетворююча функція (технологія)	Сушіння, екстракція, фракціонування, формування препаратів тощо.
2. Входи	
Матеріальні	Сировина- лікарські рослини, хімічні реагенти, упаковка.
Інформаційні	Технологічні інструкції, рецептури, контрольні стандарти, данні про якість сировини.
3. Виходи	
Матеріальні	Готові продукти на основі лікарських рослин(екстракти, трав'яні препарати)
Інформаційні	Документи про якість, аналітичні дані, звіти про виробництво.
4. Власник бізнес-процесу	ПрАТ «Ліктрави»
5. Учасники (персонал)	Менеджери виробництва та контролю якості, оператори обладнання, робітники з упаковки та маркування, провідні спеціалісти з аналітики
6. Засоби реалізації	Обладнання для сушіння, екстракції та фракціонування лікарських рослин, лабораторне устаткування для аналізу та контролю якості, спеціалізоване програмне забезпечення для ведення документації та аналізу роботи підприємства
7. Споживач бізнес-процесу	Клієнти та пацієнти, що використовують препарати на основі лікарських рослин для покращення здоров'я та лікування

Цей процес включає в себе комплексну обробку та перетворення сировини у готові препарати, здатні покращити здоров'я та допомогти в лікуванні.

Проведемо аналіз бізнес-процесу «Постачання» на підприємстві ПрАТ «Ліктрави» (табл. 2.4).

Успішне проведення процесу постачання вимагає ефективного управління постачальниками, здійснення контролю якості на кожному етапі, використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації та

оптимізації процесу. Взаємодія з надійними та якісними постачальниками гарантує отримання високоякісної сировини, що є важливим фактором для успішного виробництва препаратів на основі лікарських рослин.

Таблиця 2.4

Паспорт бізнес-процесу «Процес постачання»

Параметр	Характеристика
1. Найменування бізнес-процесу	Постачання лікарських рослин та сировини
Основна перетворююча функція (технологія)	Замовлення, постачання, контроль якості, зберігання.
2. Входи	
Матеріальні	Замовлення на лікарські рослини, сировину та інші компоненти, упаковку.
Інформаційні	Дані про постачальників, контракти, вимоги до якості, специфікації товарів.
3. Виходи	
Матеріальні	Поставки лікарських рослин та сировини для виробництва
Інформаційні	Документи постачання, документи про якість, звіти про постачання
4. Власник бізнес-процесу	ПрАТ «Ліктрави»
5. Учасники (персонал)	Менеджери з постачання та логістики, постачальники лікарських рослин та сировини, лаборанти, провідні спеціалісти з контролю якості.
6. Засоби реалізації	Інформаційні системи для замовлення, контролю запасів та моніторингу постачання. Устаткування для контролю якості та приймання товарів.
7. Споживач бізнес-процесу	Внутрішні відділи підприємства, які використовують лікарські рослини та сировину для виробництва продукції.

Бізнес-процес «Управління персоналом» наведений в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Паспорт бізнес-процесу «Управління персоналом»

Параметр	Характеристика
1. Найменування бізнес-процесу	Управління персоналом
Основна перетворююча функція (технологія)	Набір, розвиток, оцінка та утримання персоналу.
2. Входи	
Матеріальні	-
Інформаційні	Вимоги до кваліфікації, позиційні описи, плани розвитку персоналу, документи про освіту та досвід роботи.
3. Виходи	
Матеріальні	-
Інформаційні	Персональні файли працівників, звіти про навчання та розвиток, оцінки роботи, рекомендації щодо кар'єрного росту

4. Власник бізнес-процесу	ПрАТ «Ліктрави»
Продовження табл. 2.5	
5. Учасники (персонал)	Відділ управління персоналом (HR), менеджер з підбору та найму персоналу, інструктори з навчання та розвитку, керівники підрозділів, які взаємодіють зі співробітниками.
6. Засоби реалізації	Інформаційні системи для керування кадровими процесами, ведення персональних даних та оцінки роботи. Тренінгові програми та навчальні матеріали.
7. Споживач бізнес-процесу	Керівництво підприємства та весь персонал.

Завдяки управлінню персоналом підприємство забезпечує ефективний набір та розвиток персоналу, зберігає високий рівень мотивації співробітників та створює сприятливі умови для роботи працівників.

Ще один процес який ми розглянули, це «Процес координації та організації робіт» в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Паспорт бізнес-процесу «Процес координації та організації робіт»

Параметр	Характеристика
1. Найменування бізнес-процесу	Процес координації та організації робіт
Основна перетворююча функція (технологія)	Координація та планування робіт для досягнення оптимального виконання виробничих процесів.
2. Входи	
Матеріальні	План виробництва, розклад роботи, інвентаризаційні дані, вимоги до якості продукції.
Інформаційні	Дані про обсяги виробництва, потреби в ресурсах, плани збуту, вимоги щодо виробничої безпеки та якості.
3. Виходи	
Матеріальні	Оптимальний план робіт, розподіл ресурсів, графіки виробництва, плани управління процесів
Інформаційні	Звіти про прогрес виробництва, плани виконання, аналіз ефективності виробничих процесів
4. Власник бізнес-процесу	Підприємство, що спеціалізується на вирощуванні та виробництві лікарських рослин
5. Учасники (персонал)	Менеджери з виробництва та планування, виробничі керівники та координатори, інженери з виробничої безпеки та якості, відділ управління персоналом
6. Засоби реалізації	Виробниче обладнання та устаткування для вирощування лікарських рослин. Спеціалізоване програмне забезпечення для управління виробничими процесами, планування робіт, моніторингу прогресу виробництва та аналізу даних, комунікації та обміну інформацією
7. Споживач бізнес-процесу	Внутрішні відділи підприємства, які залежать від ефективної координації та організації робіт, а також зовнішні клієнти та партнери, які очікують своєчасної поставки продукції

Ці процеси забезпечують оптимальне планування, контроль та розподіл ресурсів, а також ефективну комунікацію між відділами та зовнішніми стейкхолдерами.

Процес виробництва препаратів на основі лікарських рослин є ключовим елементом діяльності підприємства у сфері лікарських рослин. Успішне виконання процесу виробництва вимагає точності, використання технологічних інструкцій та контрольних стандартів, а також високої якості сировини. Участь кваліфікованого персоналу та використання спеціалізованого обладнання та програмного забезпечення є важливими факторами успіху. Кінцевим споживачем цього бізнес-процесу є клієнти та пацієнти, які отримують якісні та ефективні препарати для свого здоров'я і благополуччя.

Процес постачання є критичним для підприємства у сфері лікарських рослин, оскільки від якості та своєчасності постачання сировини та матеріалів залежить ефективність та якість виробництва продуктів на основі лікарських рослин. Він включає в себе процеси закупівлі, доставки, складування та контролю якості, які забезпечують наявність необхідних ресурсів для виробництва.

Бізнес-процес координації та організації робіт є важливими для успішної діяльності підприємства у сфері лікарських рослин. Управління виробничими процесами допомагає забезпечити виконання виробничих планів, забезпечити високу якість продукції та вчасну поставку. Правильна організація робіт та координація допомагають забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити продуктивність підприємства.

Організаційна структура підприємства ПрАТ «Ліктрави» забезпечує ефективне управління всіма аспектами виробничого процесу, від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Вона включає кілька основних рівнів управління, кожен з яких виконує свої функції для досягнення загальних цілей підприємства.

Схема організаційної структури управління ПрАТ «Ліктрави» зображена

на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління «Ліктрави»

Підприємство ПрАТ «Ліктрави» має певну структуру управління, яка визначає, як приймаються рішення та координується діяльність всіх рівнів організації. До рівня топ-менеджменту належать власники, керівники та акціонери підприємства. Вони відповідають за стратегічне напрямки розвитку компанії, встановлення цілей та контроль за їх виконанням. Середній менеджмент включає керівників відділів та секцій, які відповідають за оперативне управління діяльністю підприємства та виконання поставлених завдань. До базового рівня (виконавчий персонал) входять працівники, які безпосередньо займаються виробництвом та обробкою лікарських рослин.

Аналіз організаційної структури підприємства ПрАТ «Ліктрави» показує, що вона може мати різні варіанти організації залежно від стратегічних цілей та специфіки діяльності. Важливою є гнучкість та здатність до адаптації структури до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах підприємства. Ретельний аналіз і вдосконалення організаційної структури можуть сприяти підвищенню ефективності, оптимізацію виробничих процесів

та конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Ліктрави» на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Ліктрави»

Ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки значною мірою залежить від його фінансової стійкості, ліквідності, раціонального використання ресурсів і здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті особливого значення набуває всебічна діагностика фінансово-економічного стану підприємства, яка дає можливість об'єктивно оцінити результати господарської діяльності, виявити проблемні зони та визначити потенціал розвитку. Фінансовий аналіз також забезпечує основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стабільності компанії.

ПрАТ «Ліктрави» є одним із провідних українських виробників лікарської рослинної продукції, що спеціалізується на виготовленні фітопрепаратів, зборів та чаїв. Як підприємство фармацевтичної галузі, воно працює в умовах високої конкуренції та жорстких вимог до якості продукції, що потребує сталого фінансового забезпечення, модернізації засобів виробництва та ефективної організації діяльності. Тому аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Ліктрави» є необхідним для оцінки його стійкості, ефективності використання ресурсів і можливостей подальшого розвитку.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства. Вихідні данні для аналізу фінансових результатів господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Ліктрави»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	220 038	391 417	467 225	247 187	у 2,1 р.б
2	Валовий прибуток, тис. грн.	128 121	239 217	285 452	157 331	у 2,3 р.б
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-42	17 385	19 935	19 977	у 475 р.б.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	314 915	330 865,5	369 100	54 185	17,2
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	107 803	98 981,5	108 620,5	817,5	0,8

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	206 956	331 830	260 305,5	53 349,5	25,8
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	216	189	193	-23	-10,6
8	Фондовіддача	2,35	4,4	5,7	3,35	у 2,4 р.б
9	Фондомісткість	0,43	0,23	0,17	-0,26	-60,5
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	433,4	469,3	423,97	-9,43	-2,2
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1018,69	2070,99	2420,85	1402,16	у 2,4 р.б
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,06	1,18	1,79	0,73	68,9

За проведеним аналізом основних економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Ліктрави» можна зробити ряд висновків. Дохід підприємства зріс на 247 187 тис. грн., або у 2,1 рази, що свідчить про розширення ринків збуту, збільшення обсягів реалізації або покращення цінової політики. Валовий прибуток зріс на 157 331 тис. грн. або у 2,3 рази. Це означає зростання ефективності основної діяльності та покращення співвідношення між доходами та собівартістю. Підприємство вийшло з мінусів: з – 42 тис. грн. у 2022р. до 19 935 тис. грн. у 2024 р. Зростання становить 19 977 тис. грн., це свідчить про суттєве підвищення фінансової стійкості.

Середньорічна вартість активів збільшилася на 54 185 тис. грн. або на 17,2%, а саме необоротні активи практично не змінилися (817,5 тис. грн. або на 0,8%), оборотні активи збільшилися значно – на 53 349,5 тис. грн. або на 25,8%, що означає активізацію операційної діяльності та збільшення обсягів оборотного капіталу. Чисельність персоналу зменшилася на 23 осіб (–10,6%), на фоні зростання виробітку це свідчить про автоматизацію, оптимізацію або реструктуризацію. Також зменшення чисельності працівників у зв'язку з війною та виїздом співробітників за кордон.

Показник продуктивності праці підвищився більш ніж удвічі, на 1402,16 тис. грн./особу, це свідчить про ефективну організацію виробництва. Коефіцієнт оборотності виріс з 1,06 до 1,79, збільшився на 68,9%, що говорить

про швидший обіг ресурсів та кращу ліквідність на підприємстві ПрАТ «Ліктрави».

Далі проведемо майна ПрАТ «Ліктрави», також аналіз активів та зобов'язань на підприємстві за 2022-2024рр. Результати розрахунків наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика майна ПрАТ «Ліктрави» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	102 381	33,8	95 582	26,6	121 659	32,1	19 278	18,8	-1,7
в т.ч. основні засоби	92 072	30,4	85 307	23,8	78 348	20,7	-13 724	-14,9	-9,7
2. Оборотні активи	200 222	66,1	263 216	73,3	257 395	67,9	57 173	28,6	1,8
в т.ч. запаси	118 030	38,9	129 175	35,9	163 838	43,2	45 808	38,8	4,3
дебіторська заборгованість	37 128	12,3	70 649	19,7	43 925	11,6	6 797	18,3	-0,7
грошові кошти	21 770	7,2	44 549	12,4	28 139	7,4	6 369	29,3	
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	240 408	79,4	257 793	71,8	277 728	73,2	37 320	15,5	-6,2
в т.ч. зареєстрований капітал	1 008	0,3	1 008	0,3	1 008	0,3	0	0	0
нерозподілений прибуток	195 453	64,6	212 838	59,3	232 773	61,38	37 320	19,1	-3,22
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	62 351	20,6	101 179	28,2	101 500	26,8	39 149	62,8	6,2
БАЛАНС:	302 759	100	358 972	100	379 228	100	76 469	25,3	0

За даними таблиці, бачимо що загальний обсяг активів зріс на 76 451 тис. грн. або на 47,4%, це вказує на розширення масштабів діяльності підприємства.

Суттєві зміни у структурі активів є в необоротні активи зменшилися на 1,7%, переважно через скорочення основних засобів на 9,7%, це може бути ознакою амортизації, вибуття або продажу основних фондів. Оборотні активи збільшилися на 57 173 тис. грн. або на 28,6%, а їх частка в балансі зросла з 66,1% до 73,3%, це вказує на перенесення акценту в бік мобільних ресурсів. Запаси зросли на 45 808 тис. грн. або на 38,8%, що свідчить про збільшення виробничих потреб або стратегічне накопичення матеріалів. Дебіторська заборгованість збільшилася на 6 797 тис. грн. або на 18,3%, що може бути сигналом про більш лояльну кредитну політику або затримки оплати. Грошові кошти зросли на 6 369 тис. грн. або на 29,3%, що є позитивним маркером фінансової стабільності для підприємства.

Власний капітал збільшився на 37 320 тис. грн. або на 15,5%, що відбулось переважно завдяки зростанню нерозподіленого прибутку. Поточні зобов'язання зросли на 39 149 тис. грн. або на 62,8%, що може свідчити про збільшення оборотного кредитування або розширення операційної діяльності. Фінансова стійкість загалом зберігається, оскільки частка власного капіталу все ще висока (понад 70%), однак зростання поточних зобов'язань потребує контролю.

Проаналізуємо формування фінансових результатів підприємства. Вихідні дані для аналізу фінансових результатів господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	220 038	391 417	467 225	247 187	12,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	91 917	152 200	181 773	89 856	97,8
Валовий: прибуток (збиток)	128 121	239 217	285 452	157 331	у 2,3 р.б
Інші операційні доходи	111 220	104 106	21 653	-89 567	-80,5

Адміністративні витрати	33 883	49 345	46 581	12 698	37,5
Витрати на збут	109 820	183 806	213 297	103 477	94,2
Інші операційні витрати	91 780	89 382	17 829	-73 951	-80,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	3 858	20 790	29 398	25 540	у 7,6 р.б

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Фінансові витрати	825	1	1 192	367	44,5
Інші витрати	607	410	5	-602	-99,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2 820	21 851	28 650	25 830	у 10 р.б
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-42	17 385	19 935	19 977	у 475 р.б

За даними розрахунками можемо зробити висновок, що чистий дохід зріс на 247187 тис. грн. або на 12,3%, це демонструє значний розвиток підприємства та підвищення попиту на його продукцію. Собівартість зросла на 89 856 тис. грн. або на 97,8%. Собівартість продукції підприємства також збільшилася, що пояснюється підвищенням цін на матеріальні ресурси, енергоносії та підвищенням рівня оплати праці на підприємстві.

Темпи зростання собівартості нижчі за темпи зростання доходу, що позитивно позначається на прибутковості. Валовий прибуток збільшився на 157 331 тис. грн. або у 2,3 рази, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності. Адміністративні та збутові витрати також зросли, однак не так суттєво, як доходи, що не завадило приросту чистого прибутку. Фінансові витрати помірні, їх зростання не створює суттєвих ризиків для діяльності. Чистий фінансовий результат підвищився з –42 тис. грн у 2022р. до 19 935 тис. грн. у 2024р., це вказує на успішну діяльність підприємства, вихід із збитковості та стабільне зростання прибутковості.

Останніми розглянемо показники оцінки ПрАТ «Ліктрави». Вихідні дані для аналізу наведено в табл. 2.10.

Динаміка показників фінансового стану підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про неоднозначні тенденції у його діяльності. З одного боку, зафіксовано суттєве погіршення ліквідності: коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 3,2 до 2,5 або на 21,9 %, а коефіцієнт абсолютної ліквідності — з 0,3

до 0,28 або зменшився на 6,7 %, що свідчить про ослаблення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання власними оборотними та високоліквідними активами, що підвищує ризик короткострокової неплатоспроможності.

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р
	2022	2023	2024	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	3,2	2,6	2,5	-0,07
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,44	0,28	-0,02
3. Коефіцієнт автономії	0,79	0,7	0,73	-0,06
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	3,86	2,55	2,74	-1,12
5. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,7	0,6	0,6	-0,1
6. Коефіцієнт оборотності активів	0,7	1,18	1,27	0,57
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	1,57	1,7	0,6
8. Рентабельність господарської діяльності, %	-0,01	3,7	4,3	4,31
9. Рентабельність власного капіталу, %	-0,02	6,98	7,44	7,46
10. Рентабельність продукції, %	139,4	157,2	157,0	17,6

Показники фінансової стійкості також демонструють негативну динаміку: коефіцієнт автономії зменшився на 7,6 %, коефіцієнт фінансової стабільності – на 29,0 %, а забезпеченість власними засобами – на 14,3 %, це вказує на скорочення частки власного капіталу та зростання залежності від позикових ресурсів, що знижує довгострокову фінансову стабільність.

Поряд із цим підприємству вдалося досягти значного підвищення ефективності використання ресурсів: оборотність активів зросла на 81,4 %, а оборотність власного капіталу – на 88,9 %. Це свідчить про активізацію господарської діяльності та прискорення руху капіталу. Найбільш помітним позитивним зрушенням є зміна показників прибутковості. Рентабельність господарської діяльності з негативного значення зросла 4,3, рентабельність власного капіталу 7,44, а рентабельність продукції збільшилася до 12,6 %, це

відображає підвищення результативності основної діяльності та зростання прибутковості виробництва.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підприємство демонструє високу операційну ефективність, однак має недостатньо стабільну фінансову структуру. Погіршення ліквідності та показників фінансової незалежності створює потенційні ризики для майбутнього розвитку. Тому поряд із підтриманням високої рентабельності підприємству необхідно зосередити увагу на зміцненні фінансової стійкості, оптимізації структури капіталу та підвищенні рівня платоспроможності.

Отже, за розрахованими економічними показниками економічний стан підприємства ПрАТ «Ліктрави» за період 2022-2024 роки покращився, не зважаючи на економічну ситуацію в Україні за данні роки.

2.3. Оцінка рівня та механізму управління конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави»

Механізм управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави» формується як багатокомпонентна система, що інтегрує виробничі, маркетингові, фінансові та організаційні елементи, забезпечуючи підприємству можливість стабільно утримувати позиції на ринку фітотерапевтичної продукції. Його функціонування визначається специфікою фармацевтичної галузі, де ключову роль відіграють якість продукції, технологічна дисципліна, відповідність міжнародним стандартам і довіра споживачів. Саме ці чинники формують основу конкурентних переваг компанії та визначають логіку управлінських рішень на всіх етапах виробничо-збутового процесу.

Однією з найбільш значущих особливостей механізму є акцент на якісній сировинній базі. На підприємстві діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає перевірку вхідної рослинної сировини, контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції. ПрАТ «Ліктрави» працюють з природною рослинною сировиною, що зумовлює

необхідність підтримання мережі надійних постачальників, контролю за якістю рослинних компонентів і постійного оновлення технологій сушіння, очищення та переробки рослинної маси. Управління якістю здійснюється відповідно до вимог GMP та Державної фармакопеї України, а це означає, що підприємство впроваджує багатоступеневу систему контролю: від відбору рослинної сировини до перевірки готової продукції.

Значна увага приділяється контролю лікарської рослинної сировини, що надходить на виробництво, на наявність радіонуклідів, цезію-137 та стронцію-90, а також вміст важких металів – свинцю, кадмію, ртуті, миш'яку [65].

Ще однією важливою особливістю є організаційно-структурний підхід до управління. Механізм конкурентоспроможності розгортається на рівні декількох взаємопов'язаних підсистем, які функціонують у межах єдиної корпоративної стратегії. Виробнича підсистема орієнтована на оптимізацію технологічних процесів, впровадження модернізованого обладнання та зниження технологічних втрат. Маркетингова підсистема забезпечує позиціонування продукції на ринку, але водночас має значний потенціал розвитку, оскільки підприємство поки що обмежено використовує цифрові та інноваційні інструменти комунікацій. Фінансова підсистема виконує стабілізувальну роль, забезпечуючи баланс між витратами, інвестиціями та обсягами виробництва. Така цілісність механізму відповідає системному підходу до управління конкурентоспроможністю, про який зазначають Макарюк І.В. і Дергачова В.В., підкреслюючи важливість узгодженості функціональних елементів у межах загальної управлінської моделі [54].

Суттєву роль у формуванні конкурентних переваг ПрАТ «Ліктрави» відіграє продуктова стратегія. Асортимент підприємства охоплює широкий спектр моночаїв, рослинних зборів і фітокомплексів, що дозволяє задовольняти різні сегменти попиту. Проте, з урахуванням тенденцій фармацевтичного ринку, який поступово зміщується у бік комплексних, стандартизованих та науково обґрунтованих фітопрепаратів, підприємство має потребу в

системнішому використанні інноваційних підходів до розробки нових продуктів. Це підтверджують дослідження Євтушенко та Байдіної, які наголошують, що оновлення продуктового портфеля є ключовим фактором конкурентної динаміки у фармгалузі [32].

Окремої уваги заслуговують особливості маркетингового механізму. «Ліктрави» традиційно орієнтуються на старшу аудиторію, яка віддає перевагу натуральним фітопрепаратам і добре знайома з брендом. Однак конкурентні умови ринку змінилися: молодші групи споживачів обирають продукти через рекомендації блогерів, онлайн-глянців, цифрові канали та інтерактивний контент. Відповідно, підприємство потребує оновлення маркетингових інструментів, посилення присутності в соцмережах, проведення digital-кампаній і формування нового позиціонування, що підтверджують сучасні маркетингові дослідження [47].

Особливістю управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави» також є залежність від природних і сезонних факторів, що впливають на сировинне забезпечення. Компанія змушена узгоджувати виробничі плани з циклами росту рослин, урожайністю та умовами зберігання сировини. Це створює додаткові ризики, але водночас формує специфічну компетентність підприємства – вміння ефективно організовувати заготівлю, сушіння та обробку рослинної продукції. Підприємство фактично працює в режимі швидкої адаптації до коливань ринку лікарських рослин, що є однією з ключових особливостей його управлінського механізму.

Загалом механізм управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави» можна охарактеризувати як стабільний, функціонально інтегрований, орієнтований на якість продукції та підтримання довготривалих конкурентних переваг, але такий, що потребує оновлення маркетингових підходів, інтеграції інновацій та удосконалення стратегічного планування. Саме поєднання традиційних сильних сторін і сучасних інструментів дозволить підприємству зміцнити позиції на динамічному ринку фітотерапевтичних засобів.

З метою комплексної оцінки конкурентної позиції ПрАТ «Ліктрави»

доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти стратегічний потенціал підприємства та напрямки розвитку його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ПрАТ «Ліктрави»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Висока якість продукції, відповідність фармакопейним стандартам	- Низький рівень інноваційності продуктового портфеля
- Стійка репутація на ринку фітопрепаратів	- Обмежений розвиток цифрового маркетингу
- Наявність власної сировинної бази та контрактів з виробниками лікарських рослин	- Частковий знос виробничих потужностей
- Доступні ціни, сильна позиція у бюджетному сегменті	- Сезонність забезпечення сировиною
- Стабільні канали збуту та широке регіональне охоплення	- Обмеженість стратегічного планування та прогнозування
Можливості (O)	Загрози (T)
- Розвиток натуральної медицини та зростання попиту на фітопрепарати	- Посилення конкуренції з боку міжнародних фармкомпаній
- Розширення експорту на ринки ЄС та Азії	- Зростання вартості сировини через кліматичні ризики
- Використання цифрового маркетингу та e-commerce	- Зміни в регуляторних вимогах фармгалузі
- Розробка інноваційних комбінованих препаратів	- Падіння платоспроможності населення
- Розвиток партнерств з приватними клініками та аптеками	- Коливання валютних курсів

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «Ліктрави» має значний потенціал для зміцнення своєї конкурентної позиції завдяки високій якості продукції, стабільній репутації та наявності власної сировинної бази. Разом з тим підприємство зіштовхується з низкою внутрішніх обмежень, серед яких головними є недостатній рівень інноваційності, недосконалість стратегічного планування та обмежене застосування цифрових маркетингових інструментів.

У зовнішньому середовищі підприємство має широкі можливості для розширення ринку, зокрема за рахунок розвитку натуральної медицини та перспектив експорту. Водночас на конкурентоспроможність можуть негативно впливати регуляторні зміни, валютні ризики та зростання конкуренції з боку глобальних фармакологічних компаній.

Комбінація цих факторів підкреслює важливість оновлення механізму управління конкурентоспроможністю та посилення стратегічної гнучкості підприємства.

Для всебічної оцінки зовнішніх факторів, які впливають на діяльність ПрАТ «Ліктрави» та визначають специфіку формування його конкурентоспроможності, доцільно застосувати інструмент PEST-аналізу. Цей метод дозволяє систематично проаналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, які створюють умови функціонування компанії та впливають на її потенційні можливості й ризики. Оцінка зовнішнього середовища є ключовим елементом стратегічного управління, адже вона сприяє розумінню масштабів впливу макрофакторів і допомагає раціонально вибудовувати напрями адаптації корпоративної стратегії до змін на ринку фітотерапії. Далі представлено PEST-аналіз ПрАТ «Ліктрави», який узагальнює основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії.

Таблиця 2.12

PEST-аналіз ПрАТ «Ліктрави»

Категорія факторів	Зміст факторів
1	2
Політичні фактори (P)	• Регулюючі закони та нормативи щодо вирощування, збирання та використання лікарських рослин • Податкові ставки та збори впливають на прибутковість і фінансову стабільність підприємства. • Регуляторні вимоги щодо контролю якості та безпеки фітопродукції
Економічні фактори (E)	• Загальна економічна стабільність країни визначає рівень платоспроможного попиту та динаміку продажів продукції. • Вартість праці та рівень безробіття впливають на формування витрат на персонал і можливості залучення кваліфікованих працівників. • Коливання валютних курсів та інфляція змінюють вартість імпортного обладнання, пакування та сировини, що впливає на собівартість продукції.
Соціальні фактори (S)	• Зростаючий інтерес споживачів до природних і органічних препаратів стимулює попит на продукцію підприємства. • Поширення тенденцій здорового способу життя сприяє розширенню сегмента фітопрепаратів. • Демографічні зміни, такі як старіння населення, підвищують потребу у продукції для профілактики та підтримки здоров'я.

Технологічні фактори (Т)	• Розвиток сучасних методів вирощування, заготівлі та обробки лікарських рослин відкриває можливості для підвищення продуктивності. • Нові технології екстракції та виробництва підвищують якість та ефективність продукції. • Розробка інноваційних методів аналізу активних речовин сприяє підвищенню наукової обґрунтованості та безпеки фітопрепаратів. • Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом і контролю якості дозволяє знизити виробничі втрати та забезпечити стабільність технологічних процесів
--------------------------	---

З цього аналізу можна зробити короткий висновок: підприємство повинно уважно слідкувати за регулюючими законами та нормативами, які стосуються вирощування, збирання та використання лікарських рослин. Важливо дотримуватись регуляторних вимог щодо контролю якості та безпеки продукції на підприємстві. Підприємство повинно уважно відстежувати економічну стабільність та зміни в макроекономічних умовах, оскільки це може вплинути на попит та споживчу здатність. Важливо також аналізувати витрати на робочу силу та курси валют. Оскільки це може вплинути на конкурентоспроможність та вартість виробництва. ПрАТ «Ліктрави» має враховувати зростаючий інтерес споживачів до природних, органічних та альтернативних методів лікування. Попит на лікарські рослини може бути сприяти тенденціями споживання здорового способи життя та демографічними змінами, зокрема старіючим населенням.

Розвиток нових технологій у вирощенні, збиранні та обробці лікарських рослин може сприяти підприємству у покращенні ефективності та якості виробництва. Впровадження інноваційних методів дослідження та використання нових технологій також можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз механізму управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави» засвідчує, що підприємство має значний потенціал для розвитку, однак водночас стикається з низкою системних і галузево зумовлених проблем, які обмежують ефективність формування та реалізації конкурентних переваг. Деталізуючи виявлені проблеми на ПрАТ «Ліктрави», можна узагальнити їх у кілька ключових груп:

- залежність від сезонності та природних умов;

- зношеність частини виробничого обладнання;
- обмежене використання сучасного цифрового маркетингу;
- низький рівень інноваційної активності;
- недостатньо розвинений механізм стратегічного планування.

Однією з ключових проблем ПрАТ «Ліктрави» є його залежність від сезонного характеру сировинної бази. Виробництво фітопрепаратів значною мірою покладається на натуральну рослинну сировину, через що підприємство стає вразливим до коливань природних умов, врожайності та якості заготівлі. Ця залежність притаманна всьому ринку лікарських рослин і підкреслюється аграрними дослідниками, які акцентують увагу на високих ризиках для стабільності виробничих процесів у галузях, що орієнтуються на природну сировину [61]. Така ситуація ускладнює планування виробничих обсягів, формування запасів і призводить до коливань собівартості продукції.

Ще однією вагомою проблемою є моральне старіння технологічного обладнання. Це знижує продуктивність підприємства та обмежує можливість впровадження сучасних технологій переробки сировини. Хоча контроль якості відповідає стандартам GMP та Державної фармакопеї України, старіння основних фондів провокує технологічні втрати й збільшення витрат. Ефективність фармацевтичного підприємства сильно залежить від оновлення виробничої інфраструктури, адже саме вона визначає якість продукції й конкурентоспроможність підприємства на ринку [19]. Таким чином, модернізація матеріально-технічної бази є пріоритетним напрямом посилення позицій компанії.

Хоча й ПрАТ «Ліктрави» має гарну впізнаваність бренду, підприємство залишається недостатньо адаптованим до сучасних умов. Підприємство переважно використовує традиційні канали збуту та комунікації, що обмежує залучення нових цільових аудиторій, особливо серед молоді. У сучасних умовах цифровізації ринку такі інструменти, як соціальні мережі, таргетована реклама чи відеоконтент, є важливими для підвищення конкурентоспроможності [47]. Обмежене використання цих можливостей

знижує гнучкість підприємства на ринку та звужує його комунікаційне охоплення.

Не менш проблематичною є і інноваційна активність компанії. Незважаючи на багаторічну присутність бренду на ринку, продуктовий портфель оновлюється повільно, а нові продукти з'являються рідше, ніж у конкурентів. З огляду на розвиток фармацевтичної галузі, яка все більше орієнтується на комплексні фітопрепарати, стандартизовані екстракти та комбіновані формули, така ситуація стає стримуючим фактором для реагування на запити ринку. Низька інноваційна гнучкість ПрАТ «Ліктрави» обмежує потенціал компанії для розширення ринкових позицій.

Крім того, стратегічне управління підприємством потребує суттєвої оптимізації. Наразі стратегічні рішення зосереджуються переважно на підтримці вже існуючих ринкових позицій без належного рівня диверсифікації чи розширення. Як свідчить практика системного управління, ефективне стратегічне планування є основою довгострокової конкурентоспроможності, адже дозволяє передбачати зміни ринку та майбутні потреби споживачів [54]. Недостатня увага до інноваційного розвитку та слабке прогнозування ринкових тенденцій підривають перспективи зміцнення позицій компанії.

Здійснимо оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави» відносно основних його конкурентів: ПрАТ «Дарниця» та АТ «Фармак». Для цього скористаємося методом бальної оцінки конкурентоспроможності за основними факторами, розмір балів від 1 до 5. Результати представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Бальна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави», ПрАТ «Дарниця» та АТ «Фармак»

		Значення фактору (у балах)	Цінність фактору (у балах)

Фактори конкурентоспроможності	Вага фактору	ПрАТ «Ліктрави»	ПрАТ «Дарниця»	АТ «Фармак»	ПрАТ «Ліктрави»	ПрАТ «Дарниця»	АТ «Фармак»
1	2	3	4	5	6	7	8
Частка ринку	0,09	3	3	5	0,27	0,27	0,45
Споживчі властивості продукції (якість)	0,13	4	4	4	0,52	0,52	0,52
Імідж підприємства	0,10	5	3	4	0,50	0,30	0,40
Упаковка продукції	0,07	5	4	5	0,35	0,28	0,35
Асортимент продукції	0,06	4	3	2	0,24	0,18	0,12
Ціна товару	0,08	4	4	4	0,32	0,32	0,32

Продовження табл.2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Сучасні технології та устаткування	0,11	5	3	4	0,55	0,33	0,44
Ефективність маркетингових комунікацій	0,9	3	3	5	0,27	0,27	0,45
Виробнича потужність	0,11	5	4	3	0,55	0,44	0,33
Фінанси	0,11	5	3	4	0,55	0,33	0,44
Канали розподілу	0,05	5	4	3	0,25	0,20	0,15
Усього	1	x	X	x	4,37	3,44	3,97

Джерело: розраховано автором

За результатами бальної оцінки конкурентоспроможності трьох фармацевтичних підприємств можемо зробити висновки, що ПрАТ «Ліктрави» має найвищий інтегральний показник (4,37), що свідчить про його провідні позиції на ринку за більшістю ключових факторів.

Для ілюстрації бальних показників було застосовано графічний метод, який передбачає створення багатокутника конкурентоспроможності. Для цього на осях, що відповідають різним факторам конкурентоспроможності, відкладаються відповідні значення показників (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави», ПрАТ «Дарниця» та АТ «Фармак»

Джерело: складено автором

Отже, за допомогою методу бальної оцінки конкурентоспроможності було визначено, що ПрАТ «Ліктрави» є найбільшим конкурентом серед своїх конкурентів. До переваг підприємства можна віднести: відмінну якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам та державним постановам. Високий імідж підприємства ПрАТ «Ліктрави» свідчить про довіру споживачів до продукції підприємства, а також широкий асортимент продукції, який відповідає бажаній якості і потреб споживачів.

Оцінимо рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави» за такими критеріями: ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан, ефективність організації збуту та просування товарів, конкурентоспроможність товару (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

Критерії та показники конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роки	Відхилення 2024р. до 2022 р.
--	------	------------------------------

	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Ефективність виробничої діяльності підприємства					
Витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.	0,031	0,034	0,038	0,007	22,6
Фондовіддача	2,35	4,4	5,7	3,35	у 2,5 р.б
Рентабельність продукції, %	-0,01	5,25	18,35	18,36	у 1 835 р.б.
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	1018,69	2070,99	2420,85	1402,16	у 2,4 р.б.
Фінансовий стан підприємства					
Коефіцієнт автономії	0,79	0,7	0,73	-0,06	-7,6
Коефіцієнт платоспроможності	1,19	0,97	1,07	-0,12	-10,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,44	0,28	-0,02	-6,7
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,06	1,69	1,79	0,73	68,9
Ефективність організації збуту та просування товарів					
Рентабельність продажу, %.	-0,02	3,61	4,27	4,29	-21 450
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	8,7	18,9	18,1	9,4	у 2 р.б.
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,53	0,62	0,89	0,36	67,9
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	1,33	1,67	2,0	0,67	50,4
Конкурентоспроможності товару					
Якість товару	90	92	96	6	6,67
Середня ціна товару, грн.	62	63	65	3	4,8

Джерело: розраховано автором

Для визначення інтегральних показників конкурентоспроможності за період з 2022 по 2024 роки розрахуємо:

1) критерій ефективності виробничої діяльності за формулою 1.2:

$$2022: E_B = 0,31 \times 0,031 + 0,19 \times 2,35 + 0,40 \times (-0,01) + 0,10 \times 1018,69 = 102,3$$

$$2023: E_B = 0,31 \times 0,034 + 0,19 \times 4,4 + 0,40 \times 5,25 + 0,10 \times 2070,99 = 210,0$$

$$2024: E_B = 0,31 \times 0,038 + 0,19 \times 5,7 + 0,40 \times 18,35 + 0,10 \times 2420,85 = 250,5$$

2) критерій фінансового стану підприємства за формулою 1.3:

$$2022: \Phi_{\Pi} = 0,29 \times 0,79 + 0,20 \times 1,19 + 0,36 \times 0,3 + 0,15 \times 1,06 = 0,73$$

$$2023: \Phi_{\Pi} = 0,29 \times 0,7 + 0,20 \times 0,97 + 0,36 \times 0,44 + 0,15 \times 1,69 = 0,80$$

$$2024: \Phi_{\Pi} = 0,29 \times 0,73 + 0,20 \times 1,07 + 0,36 \times 0,28 + 0,15 \times 1,79 = 0,79$$

3) критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку за формулою 1.4:

$$2022: E_3 = 0,36 \times (-0,02) + 0,29 \times 8,7 + 0,21 \times 0,53 + 0,14 \times 1,33 = 2,81$$

$$2023: E_3 = 0,36 \times 3,61 + 0,29 \times 18,9 + 0,21 \times 0,62 + 0,14 \times 1,67 = 7,15$$

$$2024: E_3 = 0,36 \times 4,27 + 0,29 \times 18,1 + 0,21 \times 0,89 + 0,14 \times 2,0 = 7,25$$

4) критерій конкурентоспроможності товару, за формулою 1.5:

$$2022: K_T = 90 / 62 = 1,45$$

$$2023: K_T = 92 / 63 = 1,46$$

$$2024: K_T = 96 / 65 = 1,48$$

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності за формулою 1.1:

$$2022: K_{KP} = 0,15 \times 102,3 + 0,29 \times 0,73 + 0,23 \times 2,81 + 0,33 \times 1,45 = 16,68$$

$$2023: K_{KP} = 0,15 \times 210,0 + 0,29 \times 0,80 + 0,23 \times 7,15 + 0,33 \times 1,46 = 33,86$$

$$2024: K_{KP} = 0,15 \times 250,5 + 0,29 \times 0,79 + 0,23 \times 7,25 + 0,33 \times 1,48 = 39,96$$

Розраховані значення зведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Значення та відхилення коефіцієнта конкурентоспроможності ПрАТ

«Ліктрави» за період з 2022 по 2024 роки

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Критерій ефективності виробничої діяльності	102,3	210,0	250,5	148,2	144,9
1	2	3	4	5	6
Критерій фінансового стану підприємства	0,73	0,80	0,79	0,06	8,2
Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку	2,81	7,15	7,25	4,44	158,0
Критерій конкурентоспроможності товару	1,45	1,46	1,48	0,03	2,07
Коефіцієнт конкурентоспроможності	16,21	33,38	39,48	23,27	143,6

Джерело: розраховано автором

Отже, за результатами розрахунку видно, що коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Ліктрави» з кожним роком зростає. Це свідчить про те, що у підприємства регулярно з'являються нові конкурентні переваги, які дозволяють йому підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Підсумовуючи, можна впевнено сказати, що механізм управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави» поєднує як сильні сторони, такі як висока якість продукції та ефективна організація виробничих процесів, так і ряд аспектів, які потребують вдосконалення. Основними викликами виступають залежність від сировини, технологічні обмеження, недостатній рівень інноваційної діяльності, недосконалий цифровий маркетинг та необхідність оновлення стратегічного планування. Усунення цих недоліків дасть змогу підприємству не тільки посилити свої конкурентні позиції, але й створити стійкі та довготривалі переваги на ринку фітотерапії.

Висновки до розділу 2

Організаційно-управлінський аналіз ПрАТ «Ліктрави» показує, що підприємство має сформовану вертикальну структуру управління, чітко визначені бізнес-процеси та багаторівневу систему контролю якості, що забезпечує високу надійність продукції. Компанія є одним із лідерів ринку лікарських рослин в Україні, активно використовує сучасні технології, зокрема автоматизовані системи інформування та контролю, що підвищує ефективність взаємодії з постачальниками та споживачами. Водночас конкурентне середовище залишається досить динамічним, а розвиток ринку залежить від політичних, економічних та соціальних факторів. Загалом підприємство має значний потенціал подальшого розвитку завдяки ефективній організації, високій якості продукції та орієнтації на потреби споживача.

Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Ліктрави» показала наявність протилежних тенденцій у динаміці ключових показників. З одного боку, підприємство демонструє зростання ефективності господарської діяльності: підвищилися оборотність капіталу, рентабельність операційної діяльності, рентабельність власного капіталу та продукції, що свідчить про покращення результативності виробничих процесів і достатню конкурентоспроможність на ринку лікарської сировини та фітопрепаратів. З

іншого боку, простежується зниження ліквідності та показників фінансової стійкості: скорочення коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності та забезпеченості власними засобами вказує на зростання залежності від позикових ресурсів і підвищення ризику короткострокової неплатоспроможності. Таким чином, попри позитивні результати у сфері прибутковості, підприємству необхідно зміцнити фінансову базу, оптимізувати структуру активів і капіталу, а також забезпечити збалансованість між операційною ефективністю та фінансовою стабільністю для підтримання стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Проведена оцінка рівня та механізму управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави» засвідчила, що підприємство має значний потенціал завдяки стабільній ринковій позиції, високій впізнаваності бренду та орієнтації на натуральну фітосировину, яка користується стійким попитом у споживачів. Разом з тим аналіз довів наявність низки стримуючих чинників, що знижують ефективність формування та реалізації конкурентних переваг. До ключових проблем належать залежність від сезонної сировинної бази, часткове застаріння виробничих потужностей, недостатній рівень інноваційної активності, обмежене застосування цифрових маркетингових інструментів та недосконалість стратегічного планування. Механізм управління конкурентоспроможністю потребує модернізації в напрямі посилення інноваційно-технологічного розвитку, диверсифікації джерел сировини, розширення цифрових каналів комунікації, а також впровадження стратегічного менеджменту, орієнтованого на довгострокове зміцнення ринкових позицій. В результаті розрахунків, коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави» демонструє щорічне зростання, що свідчить про постійне формування нових конкурентних переваг, які дають можливість підприємству покращувати свою конкурентну позицію на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

3.1. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Ефективне управління конкурентоспроможністю є ключовим чинником стійкого розвитку фармацевтичних підприємств, що функціонують в умовах високої конкуренції, жорсткого державного регулювання та динамічної зміни ринкової кон'юнктури. На основі проведеної діагностики фінансово-економічного стану ПрАТ «Ліктрави», а також аналізу механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, виявлено низку системних проблем і обмежень, які знижують конкурентний потенціал підприємства.

ПрАТ «Ліктрави» за останні роки переживає важкі часи через зменшення співпраці з іноземними підприємствами через пандемію, через війну та військовий стан, що призвело до суттєвого скорочення обсягів збуту і відповідно до погіршення фінансового стану підприємства, яке поступово починає покращуватися з кожним роком. Для покращення фінансово-економічної ситуації, яка склалася на підприємстві та підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розробити ефективну стратегію зростання, яка дозволить підприємству збільшити прибутки.

Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави» вимагає цілеспрямованого формування та наповнення стратегічних напрямів розвитку, які охоплюють виробничу, маркетингову, інноваційну та управлінську складові механізму управління підприємства. На основі SWOT-аналізу та узагальнення результатів попередніх розділів можна виокремити кілька ключових напрямів удосконалення для ПрАТ «Ліктрави».

Одним з головних напрямів посилення конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави» є модернізація виробничих потужностей і впровадження сучасних технологій сушіння, подрібнення, фасування та пакування лікарської рослинної

сировини. На сьогодні частина обладнання підприємства має високий ступінь фізичного та морального зносу, що обмежує продуктивність підприємства, збільшує енерговитрати та стримує розширення асортименту, хоч і в 2014 році на підприємстві відбулося відкриття ліній зигзагоподібної нарізки, подрібнення та повітророзділення. Також ще однією гордістю підприємства є лінія з подрібнення рослинної сировини та її подальшого фасування у фільтр-пакети Rotoplex. За допомогою цього обладнання можна видалити найдрібніші домішки та отримати на виході більш очищений і однорідний продукт, що важливо для виробництва ефективних лікарських засобів у зручній для споживача формі фільтр-пакетів.

Модернізація виробництва дозволить:

- підвищити якість продукції відповідно до міжнародних стандартів GMP;
- знизити собівартість виробництва;
- забезпечити стабільність технологічних процесів;
- збільшити обсяги продукції без значного зростання витрат.

Реалізація цього напряму потребує модернізації технологічного обладнання, що передбачає інвестиції у високотехнологічне устаткування для екстрагування та капсулювання активних речовин. Спочатку необхідно провести аудит наявних виробничих потужностей та визначити ключові напрями модернізації. Далі слід залучити партнерів та інвесторів для фінансування оновлення виробництва. На наступному етапі потрібно здійснити закупівлю та встановлення обладнання, а також навчання персоналу сучасним методам виробництва. Завершальним кроком стане оптимізація технологічних процесів для підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення витрат. У сучасних умовах підприємства із виготовленням та обробки лікарської рослинної сировини з високим рівнем автоматизації демонструють значно більшу ефективність та рентабельність, тому даний напрям має стратегічне значення.

Інноваційність продукції є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства у галузі обробки лікарської рослинної сировини. Хоча ПрАТ

«Ліктрави» мають широкий асортимент фітопрепаратів, темпи оновлення продуктового портфеля залишаються недостатніми. Пріоритетними є такі напрями інноваційного розвитку:

- розробка комбінованих фітопрепаратів із підвищеною терапевтичною ефективністю;
- створення нових лікарських форм (екстракти, капсули, концентрати);
- впровадження технологій глибокої переробки сировини.

Важливим заходом, щодо покращення конкурентоспроможності продукції підприємства є створення нової лінії продукції. Що буде зорієнтовано на виробництво товарів, що задовольняють потреби на сучасному рівні. А саме пропонується розширення асортименту продукції, що сприяє стабілізації роботи підприємства, дасть змогу вийти на нові ринки збуту, що призведе до зростання прибутків. Для розширення асортименту пропонується виготовити нову конкурентоспроможну продукцію за значенням для підприємства

Розвиток інноваційного сегмента дозволить підприємству перейти з бюджетного ринку до середнього цінового сегмента та підвищити додану вартість продукції, що допоможе підприємству збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

Маркетингова діяльність ПрАТ «Ліктрави» традиційно орієнтована на класичні канали просування, що наразі є недостатнім. Підприємство має потенціал для значного розширення ринкової присутності за рахунок:

- активнішого використання інструментів digital-маркетингу (соцмережі, таргетована реклама, SEO);
- формування брендovих комунікацій та іміджевої кампанії як виробника натуральних фітопрепаратів;
- оновлення дизайну пакування та візуальної ідентифікації;
- співпраці з лідерами думок у сфері медицини й здорового способу життя.

Посилення маркетингової складової сприятиме збільшенню частки ринку, підвищенню впізнаваності бренду та формуванню стійкої конкурентної позиції

підприємства. Для його реалізації необхідно розробити комплексну стратегію ребрендингу, що включатиме оновлення логотипу, пакування продукції та створення унікальної торгової пропозиції.

ПрАТ «Ліктрави» необхідно зайняти розширення маркетингових досліджень, активувати рекламну політику, зайняти розвитком існуючого сайту, просунути сторінки в соціальних мережах, висвітлювати більше новин підприємства та звітувати там про виготовлення нової продукції для формування позитивного іміджу самого підприємства.

Розширення каналів збуту та вихід на нові ринки є ще одним фактором конкурентоспроможності підприємства у галузі обробки лікарської рослинної сировини. Для нарощування обсягів продажу необхідно диверсифікувати канали реалізації продукції, зокрема шляхом:

- активізації роботи з великими аптечними мережами України;
- участі у програмах експортної підтримки та виходу на ринки ЄС і країн Азії;
- розвитку онлайн-продажів через власний інтернет-магазин;
- створення партнерств із приватними клініками та медичними центрами;
- участі у міжнародних виставках та галузевих конференціях.

Український ринок фітопрепаратів має високий рівень конкуренції, натомість зовнішні ринки демонструють значний потенціал зростання. Тому експансія у міжнародному напрямі є одним із найефективніших способів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ПрАТ «Ліктрави» слід розширити присутність компанії на міжнародних ринках шляхом отримання відповідних сертифікатів (наприклад, GMP, ISO). Наступним кроком стане активне просування продукції через участь у міжнародних виставках, налагодження співпраці з дистриб'юторами та використання ефективних комунікаційних каналів, включаючи соціальні мережі та інтернет-платформи. Завершальним етапом є побудова системи лояльності для клієнтів та розширення дилерської мережі.

Важливою складовою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є ефективний кадровий потенціал. З огляду на специфіку фармацевтичного виробництва, доцільними для підприємства ПрАТ «Ліктрави» є заходи щодо:

- формування довгострокової системи підвищення кваліфікації працівників;
- залучення висококваліфікованих технологів, біохіміків і фармацевтів;
- удосконалення матеріальної та нематеріальної системи мотивації;
- впровадження корпоративної культури розвитку та інноваційності.

Підвищення компетентності персоналу сприятиме поліпшенню якості продукції та удосконаленню виробничих процесів на підприємстві. Варто акцентувати увагу на введенні щомісячних та щорічних премій працівникам. Щомісяця висловлювати подяку найкращому працівнику місяця. А також щороку нагороджувати найкращих працівників за різні заслуги: грамотами, преміями, відзнаками, почесним званням «почесний працівник року в певній категорії» та інше.

Посилення конкурентних переваг ПрАТ «Ліктрави» вимагає розробки цілісної стратегії розвитку, заснованої на технологічних, інноваційних, маркетингових та логістичних перетвореннях. На тлі гострої конкуренції у сегменті фітопрепаратів, особливо з боку імпортних виробників, компанії необхідно не лише підтримувати високу та стабільну якість продукції, а й активно розширювати асортимент та пропонувати споживачам продукти з відчутною доданою вартістю. Сучасна популярність натуральних засобів для лікування та профілактики захворювань створює для ПрАТ «Ліктрави» перспективне середовище, але повноцінне використання цього потенціалу можливе лише за умови активного впровадження інновацій і значного оновлення виробничо-операційних процесів.

Ключовим напрямом покращення конкурентоспроможності також є зміцнення взаємодії з ринком та створення ефективних каналів комунікації з клієнтами. Використання персоналізованих маркетингових стратегій, розвиток

омніканального просування та оновлення брендової концепції допоможуть підвищити рівень залученості цільової аудиторії та посилити позиції компанії як на українському, так і на міжнародному ринках. Розвиток збутових підходів, зокрема через освоєння нових регіонів, активізацію експортної діяльності та налагодження стратегічних партнерств, дозволить компанії знизити залежність від внутрішніх ринкових коливань і забезпечити сталі темпи зростання.

У цілому, окреслені заходи формують стратегічний напрям розвитку, спрямований на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави» та адаптацію до глобальних трендів фармацевтичної галузі. Їхнє впровадження стане фундаментом для інноваційного оновлення, оптимізації витрат, модернізації виробничих процесів і покращення присутності на ринку. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню позицій компанії та забезпечить її стабільний розвиток.

3.2. Резерви підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави»

Резерви підприємства – це сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, використання яких дозволяє підвищити ефективність діяльності, оптимізувати витрати підприємства, покращити якість продукції та зміцнити конкурентні позиції на ринку. На відміну від стратегічних напрямів розвитку, резерви мають більш конкретний, практичний характер і пов’язані з невикористаними або частково використаними потенціалами підприємства, що можуть бути реалізовані без кардинальної зміни структури чи стратегічного курсу.

У контексті управління конкурентоспроможністю резерви охоплюють можливості вдосконалення виробничих процесів, оптимізацію фінансових потоків, поліпшення логістики, підвищення рівня технологічного забезпечення, активізацію маркетингової діяльності, а також розвиток кадрового потенціалу.

Їх виявлення та реалізація дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зменшувати витрати, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати стабільність роботи підприємства.

Резерви підвищення конкурентоспроможності являють собою внутрішні та зовнішні можливості підприємства, використання яких забезпечує покращення його ринкової позиції та зміцнення механізму управління на підприємстві. На основі аналізу діяльності ПрАТ «Ліктрави» можна виокремити кілька груп резервів.

Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави» значною мірою залежить від здатності підприємства максимально використовувати наявні внутрішні резерви, які формуються у виробничій, фінансовій, організаційній та маркетинговій сферах діяльності підприємства.

Одним із ключових резервів є оптимізація роботи виробничих потужностей, оскільки від його ефективності прямо залежить якість продукції, собівартість та здатність підприємства підтримувати стабільні обсяги виробництва. Унаслідок тривалого використання частина виробничого обладнання ПрАТ «Ліктрави» має високий рівень фізичного зносу, що призводить до збільшення витрат на обслуговування, неритмічності виробничих процесів та підвищення частоти простоїв. На підприємстві спостерігається часткове недозавантаження виробництва, що пов'язано із сезонністю сировинної бази та неритмічністю поставок.

Модернізація обладнання дозволить не лише забезпечити відповідність міжнародним стандартам GMP, але й оптимізувати споживання енергоресурсів та підвищити продуктивність праці на підприємстві. Також одним з ключових факторів ефективного використання можливостей цехів та обладнання ПрАТ «Ліктрави» це є збільшення обсягів виробництва без значних капітальних інвестицій та зменшення собівартості продукції на підприємстві, що дозволить покращити показники оборотності активів.

Другим важливим внутрішнім резервом є удосконалення системи управління матеріальними ресурсами та логістикою на підприємстві, оскільки

виробництво фітопрепаратів має природну сезонність у постачанні лікарської сировини. Оптимізація логістичних процесів також буде включати прорахунок нових та вже наявних маршрутів постачання сировини та готової продукції до замовника, що визначити найкращі та найбільш вигідніші варіанти для підприємства.

Наявність коливань у забезпеченні підприємства рослинною сировиною часто призводить до порушення графіків виробництва. Рациональна політика запасів, удосконалення системи планування та впровадження цифрових інструментів моніторингу матеріальних потоків дозволять зменшити ризики нестачі сировини, оптимізувати систему складського обліку та скоротити витрати на логістику.

Важливим інструментом є також введення системи прогнозування попиту на основі аналітичних даних, що дасть змогу підвищити точність закупівель та уникнути надлишкових запасів на підприємстві. Також, застосування сучасних систем управління запасами для ПрАТ «Ліктрави» допоможе уникнення надлишкових обсягів сировини та готової продукції, що заморожують оборотні кошти. Адже сировина та готова продукція при неправильному зберіганні буде псуватися, тим самим приносити збиток для підприємства.

Також, розширення географії збуту є ще одним ключовим фактором. Вихід на нові ринки, підписання експортних контрактів дозволить підприємству не залежуватися готовій продукції на складах та зробить підприємство більш конкурентоспроможним на ринку.

Фінансова складова відіграє не менш важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. ПрАТ «Ліктрави» демонструє стійкі фінансові показники за останні два роки, структура витрат підприємства вказує на наявність резервів у зниженні адміністративних витрат, покращенні системи контролю за собівартістю та оптимізації фінансових потоків. Впровадження сучасних методів бюджетування, таких як «гнучкий бюджет» та «таргет-костінг», дасть змогу підвищити прозорість використання ресурсів та

забезпечити стабільний контроль за витратами на всіх етапах виробничого процесу.

Крім того, підприємство має потенціал для залучення додаткових інвестицій, які можуть бути спрямовані на модернізацію виробництва, розроблення нових продуктів, розширення ринків збуту та впровадження цифрових технологій. Підприємство може брати кредити на модернізацію виробництва, а також подавати документи на гранти у сфері зеленої економіки чи державні програми, які займаються підтримкою підприємств фармацевтичної галузі. Також потенційними джерелами для залучення інвестицій є залучення до співпраці з міжнародними інвесторами.

Маркетингові резерви також є ключовим фактором посилення ринкових позицій ПрАТ «Ліктрави». Аналіз діяльності підприємства показує, що наявні інструменти просування не повною мірою відповідають сучасним вимогам фармацевтичного ринку. Недостатня активність у цифровому середовищі, обмежене позиціонування бренду та низький рівень персоналізації комунікацій зі споживачами знижують ефективність маркетингових зусиль для конкурентоспроможності підприємства.

Для поліпшення роботи з цільовою аудиторією підприємства потрібно використовувати інструменти digital-маркетингу, розвивати присутність у соціальних мережах, створювати сучасний контент, спрямованого на популяризацію здорового способу життя та натуральних засобів лікування. Всі ці заходи дозволять підприємству ПрАТ «Ліктрави» збільшити впізнаваність продукції, сформувати лояльну аудиторію та посилити конкурентні переваги підприємства на ринку.

ПрАТ «Ліктрави» потрібно для кращого результату провести сегментацію споживачів за віком, регіоном, платоспроможністю та потребами споживачів, щоб в подальшому розробити окремі рекламні кампанії для ключових груп споживачів їхньої продукції. Саме ці заходи дозволять підвищити ефективність маркетингових витрат.

Ребрендинг є ще одним ключовим елементом в маркетингових резервах, які покращать управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави». Покращення дизайну пакування продукції ПрАТ «Ліктрави» дозволить зміцнити позиціонування бренду на ринку, підвищити привабливість продукції на полицях аптек, що приверне більше уваги потенційних споживачів лікарської продукції підприємства.

У сучасних умовах цифрової трансформації соціальні мережі відіграють важливу роль у розробці ефективної комунікаційної стратегії підприємства. Платформа ТікТок є найпопулярнішою серед широкої аудиторії, що надає унікальні можливості для просування бренду, підвищення впізнаваності продукції та формування позитивного іміджу підприємства. Для ПрАТ «Ліктрави» створення та ведення ТікТок сторінки є стратегічно значущим кроком, оскільки ця платформа дозволяє врахувати поведінкові особливості сучасних споживачів, які надають перевагу коротким, візуально привабливим та інформаційним контентом.

Створення корпоративної сторінки в ТікТок для ПрАТ «Ліктрави» допоможе підприємству охопити ширшу аудиторію, зокрема молоде покоління, які все більше цікавляться споживанням натуральною продукцією. Завдяки креативним відео підприємства матиме змогу демонструвати переваги продукції ПрАТ «Ліктрави». Також знайомити потенційних споживачів із процесами на виробництві, підкреслюючи якість сировини, такий підхід сприятиме формуванню довіри та лояльності споживачів.

Крім того, платформа ТікТок відкриває можливості для значного збільшення охоплення без значних витрат на традиційну рекламу, використання вірусних механізмів просування та отримання швидкого зворотного зв'язку від потенційних клієнтів. Активна присутність у ТікТок сприяє зростанню продажів, покращення репутації самого бренду та укріплення позицій конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави» в цифровому просторі.

Кадрові резерви є фундаментальною складовою управління конкурентоспроможністю. Якість продукції, стабільність виробничих процесів

та інноваційний потенціал підприємства значною мірою залежать від кваліфікації персоналу підприємства.

На підприємстві ПрАТ «Ліктрави» існує потреба у системній роботі з розвитком професійних компетенцій співробітників, впровадженні програм стажування, підвищенні кваліфікації та створенні системи мотивації, орієнтованої на результат. Підприємство для підвищення кваліфікації персоналу може залучати своїх працівників до регулярних тренінгів та освітніх програм, а також запрошувати провідних фахівців на підприємство для проведення майстер-класів та корисних лекцій для співробітників підприємства. Важливо також формувати корпоративну культуру, яка сприяє інноваційності, відповідальності та орієнтації на високу якість продукції, тим самим підтримувати конкурентоспроможність ПрАТ «Ліктрави».

Також слід не забувати про розширення мотиваційних програм для працівників підприємства. Це служить гарною мотивацією для співробітників, що забезпечить кращий результат для підприємства.

Сукупність внутрішніх резервів, які може використати ПрАТ «Ліктрави», створює значний потенціал для вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. Використання цих резервів дозволить підприємству зменшити витрати, підвищити якість продукції, покращити управління виробничими та логістичними процесами, збільшити ринкову частку та забезпечити ефективну взаємодію з цільовою аудиторією. У стратегічній перспективі це сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг та забезпечить підприємству можливість розширення присутності як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

До зовнішніх резервів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави» належать сприятливі тенденції ринку, зміни у споживчих вподобаннях, що створюють попит на натуральні фітопрепарати, а також розширення можливостей підприємства для експорту продукції. Для ПрАТ «Ліктрави» вагомим резервом є зростання глобального інтересу до рослинних засобів і природної фармацевтичної продукції, що

відкриває перспективи виходу на нові міжнародні ринки. Також важливими є державні програми підтримки фармацевтичної галузі, інвестиційні гранти, регуляторні зміни, спрямовані на спрощення процедур сертифікації, а також можливості співпраці з іноземними партнерами, що підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку як в Україні, так і за її межами..

Суттєвий резерв полягає у розвитку технологій та цифрових платформ, які підприємство може інтегрувати у свої процеси. Використання сучасних логістичних сервісів, інструментів електронної комерції та інноваційних каналів збуту дозволяє скоротити витрати, розширити аудиторію та підвищити конкурентну стійкість. Крім того, зовнішні резерви можуть формуватися внаслідок посилення кооперації між підприємствами галузі, спільних досліджень, кластеризації та участі у міжнародних програмах у сфері фармацевтики.

Комплекс запропонованих напрямів та резервів формує основу для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави» у довгостроковій перспективі. Стратегічні напрями забезпечують загальний вектор розвитку, спрямований на модернізацію виробництва, інноваційність, бренд-орієнтований маркетинг та цифровізацію управлінських процесів. Резерви підприємства створюють можливість практичної реалізації цих напрямів за рахунок оптимізації виробництва, зниження витрат, поліпшення логістики, удосконалення кадрової політики та диверсифікації ринків збуту.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Розвиток корпоративної сторінки ТікТок є одним з можливих інструментів для вдосконалення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Ліктрави». Для оцінки ефективності запропонованих заходів для підприємства важливо визначити обсяг необхідних інвестицій та подальші витрати на створення та ведення корпоративної ТікТок сторінки. Саме це дозволить

встановити фінансові потреби проєкту для ПрАТ «Ліктрави» та надалі розрахувати його економічну доцільність.

Розглянемо витрати на створення та ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави» в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на створення та ведення корпоративної ТікТок сторінки ПрАТ
«Ліктрави»

Стаття витрат	Опис	Сума
SMM-менеджер	Розробка SMM-стратегії, визначення рубрик, ведення сторінки, комунікація	20 000грн./місяць
Контент-мейкер	Створення шаблонів, оформлення профілю, зйомка та монтаж відео	25 000грн./місяць
Обладнання	Світло, мікрофони, тримачі, стабілізатор, реквізит для зйомок	15 000грн.
Реклама та просування	Просування роликів та рекламні інтеграції	10 000грн./місяць

Джерело: складено автором

Створення та ефективне ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави» потребує початкових інвестицій на технічне обладнання, а також подальших регулярних витрат на створення контенту для розвитку сторінки та на рекламні інтеграції. Одним з ключових критеріїв для якісного контенту є наявність обладнання, а саме якісна камера для зйомки контенту, мікрофони для озвучення відео та освітлення. На сьогодні більш популярними є відео у форматі блогерського контенту, ніж з складні та професійні монтажі.

Оцінювання інвестиційної ефективності проєкту створення та ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави» є основним кроком в покращенні маркетингової складової на підприємстві. Це дозволяє оцінити ефективність інвестицій та визначити їхній внесок у досягнення стратегічних цілей ПрАТ «Ліктрави».

Соціальна мережа ТікТок сьогодні є одним із найдинамічніших та найефективніших інструментів для формування сучасного іміджу бренду,

залучення нової аудиторії та підвищення лояльності. Однак активна присутність підприємства у ТікТок потребує не лише креативного підходу, а й суттєвих фінансових інвестицій у створення контенту, управління сторінкою та просування відео

Проведення аналізу інвестиційної ефективності дозволяє визначити, наскільки економічно доцільним є розвиток корпоративної ТікТок сторінки, а також допомагає оптимізувати витрати та підвищити результативність маркетингової стратегії для ПрАТ «Ліктрави». Такий підхід дає можливість завчасно виявити ризики, пов'язані зі змінами трендів, конкуренцією на ринку та змінами алгоритмів платформи ТікТок.

Аналіз ефективності реалізації інвестиційного проєкту створення та ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави» будемо проводити з використанням наступних вихідних даних:

- початкові інвестиції – 70 000 грн.;
- очікуваний дохід від проєкту – 700 000 грн.;
- операційні витрати – 480 000 грн.;
- тривалість проєкту – 1 рік;
- дисконтна ставка (p) – 12%.

Ключові фінансові показники оцінювання ефективності реалізації інвестиційного проєкту створення та ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові фінансові показники оцінювання ефективності реалізації інвестиційного проєкту створення та ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави»

Показник	Результат
Грошовий потік (NP)	$700\,000 - (70\,000 + 480\,000) = 150\,000$
Рентабельність інвестицій (ROI)	$(150\,000 / 70\,000) * 100 = 214,3 \%$
Індекс прибутковості (PI)	$700\,000 / 70\,000 = 10$
Термін окупності (PP)	$70\,000 / 150\,000 = 0,47$ року (6 місяців)
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$700\,000 / (1+0,12) - 70\,000 = 555\,000$
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	2,14 (214,3%)

Джерело: складено автором

Аналіз значень фінансових показників для оцінки ефективності впровадження інвестиційного проєкту створення та ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави» представлена нижче.

Чистий прибуток становить 150 000 грн., що свідчить про позитивний фінансовий результат та економічну доцільність функціонування ТікТок сторінки. Показник ROI (214,3%) демонструє високу ефективність вкладень. Кожна вкладена гривня приносить удвічі більше, що є дуже високим значенням для цифрового маркетингу. Індекс прибутковості більше одиниці ($PI=10$), що підтверджує доцільність для інвестування. Термін окупності займає 6 місяців, це короткий термін повернення інвестицій в порівнянні із запланованим 1 роком окупності інвестиційного проєкту, що свідчить. $NPV = 555\,000$ грн., позитивне значення підтверджує, що проєкт створює додану вартість для підприємства. $IRR = 214,3\%$, що значно перевищує дисконтну ставку 12%. Високий рівень внутрішньої доходності вказує на вигідний проєкт та високу стійкість до можливих фінансових ризиків.

Таким чином, всі ключові показники демонструють позитивний результат, що підтверджує економічну доцільність створення та ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави». Проєкт показує швидку окупність, високу рентабельність і створення значної доданої вартості.

Після визначення ключових проблем у механізмі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Ліктрави» та формування системи рекомендованих заходів виникає необхідність оцінити очікуваний економічний та стратегічний ефект від їх упровадження. Така оцінка дає змогу визначити результативність запропонованих рішень, їх вплив на фінансові показники підприємства та рівень його конкурентних переваг у середньостроковій перспективі. Для цього було змодельовано прогнозні зміни основних індикаторів діяльності до 2027 року з урахуванням впровадження таких груп заходів: модернізація виробничих потужностей, посилення інноваційної

діяльності, розширення цифрового маркетингу, оптимізація стратегічного управління та розвиток персоналу.

Прогноз основних економічних показників ПрАТ «Ліктрави» до 2027 року є важливим етапом оцінки ефективності запроваджених заходів із підвищення конкурентоспроможності, оскільки він дозволяє не лише визначити масштаб очікуваних змін, але й виявити потенційні ризики та можливості подальшого розвитку підприємства. Для формування прогнозних значень було використано трендовий підхід на основі середньорічного темпу зростання, визначеного на підставі фактичних даних за 2022–2024 роки. Такий метод дозволяє врахувати відносно стабільну динаміку показників і забезпечити достатню точність прогнозу за умов поєднання внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Розрахований середній темп приросту чистого доходу за 2022–2024 роки становить 45,5 %, що є досить високим показником і частково пояснюється різким стрибком у 2023 році. Однак для прогнозування до 2027 року було прийнято більш помірний сценарій із темпом 18–20 % щорічно, що відповідає реальним можливостям розвитку підприємства в умовах ринку лікарських рослин та продукції з натуральних інгредієнтів, під час воєнного стану та нестабільної ситуації в країні..

Важливо зазначити, що під час прогнозування було враховано запроваджені заходи щодо підвищення конкурентоспроможності, серед яких: модернізація окремих виробничих потужностей, удосконалення системи контролю якості, оптимізація маркетингових інструментів, удосконалення мотиваційної складової для працівників, посилення цифрової присутності бренду, а також оптимізація витрат на логістику та збут на підприємстві. Усі ці чинники безпосередньо впливають на зростання обсягів реалізації, продуктивності праці, прибутковості та покращення фінансової стійкості підприємства.

Проведемо прогноз основних економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Ліктрави» на 2027рік.

Таблиця 3.3

Прогноз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Ліктрави» на 2024-2027 рр.

Показник	Рік		Відхилення 2027р. до 2024р.	
	2024	2027	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	467 225	770 000	302 775	64,8
Валовий прибуток, тис. грн.	285 452	455 000	169 548	59,4
Чистий прибуток, тис. грн.	19 935	42 000	22 065	110,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	193	200	7	3,6
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	423,97	440	16,03	3,8
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2420,85	3 200	779,15	32,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,79	1,95	0,16	8,9

Джерело: розраховано автором

З даної таблиці, можна зробити висновок дані прогнозу основних економічних показників свідчать про позитивну та стабільну тенденцію розвитку ПрАТ «Ліктрави» у середньостроковій перспективі. Прогнозоване збільшення чистого доходу до рівня 770 млн грн у 2027 році демонструє можливість підприємства нарощувати обсяги продажів завдяки розширенню асортименту, підвищенню рівня присутності на ринку та ефективнішій маркетинговій політиці, що допоможе підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку. Темп зростання чистого доходу понад 64 % порівняно з 2024 роком підтверджує, що ринок лікарських засобів та фітопродукції є перспективним.

Зростання валового прибутку також відображає ефективність запропонованих заходів для ПрАТ «Ліктрави». Підприємство у 2027 році може досягти валового прибутку на рівні 455 000 тис. грн., що на 59,4% більше ніж за 2024 р., це суттєво зміцнить його фінансову базу та забезпечить можливість для інвестування в інноваційний розвиток.

Очікуване підвищення чистого прибутку до 42 000 тис. грн. свідчить про те, що економічні вигоди від модернізації та оптимізації витрат є реальними та

значущими для підприємства. Позитивний вплив спостерігається і в показниках продуктивності праці, що збільшується завдяки автоматизації процесів, вдосконаленню логістики та підвищенню кваліфікації працівників.

Підвищення оборотності оборотних активів відображає покращення управління запасами та оптимізацію виробничого циклу підприємства. Зростання до 1,95 оборотів у 2027 році демонструє, що підприємство здатне ефективніше використовувати наявні ресурси та формувати оборотний капітал із меншими витратами. Загалом прогнозовані тенденції свідчать про системне посилення конкурентоспроможності та сталий розвиток підприємства ПрАТ «Ліктрави».

Прогноз фінансових результатів діяльності підприємства до 2027 року є логічним продовженням аналізу основних економічних показників та дозволяє сформулювати цілісне уявлення про майбутню фінансову модель підприємства. Прогнозування здійснено методом трендової екстраполяції, який враховує як внутрішні фактори ефективності, так і зовнішні ринкові тенденції. Передбачене зростання показників доходів супроводжується контролюванням собівартості та забезпеченням оптимального рівня операційних витрат, що загалом формує позитивну динаміку фінансових результатів на підприємстві.

Розрахуємо прогнозні показники фінансових результатів ПрАТ «Ліктрави» в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозні показники фінансових результатів ПрАТ «Ліктрави» на 2027 рік

Показник	Рік		Відхилення 2027р. до 2024р.	
	2024	2027	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	467 225	770 000	302 775	64,8
Інші операційні доходи	21 653	28 000	6 347	29,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	181 773	295 000	113 227	62,3
Інші операційні витрати	17 829	25 000	7 171	40,2
Фінансовий результат до оподаткування	28 650	90 000	61 350	214,1
Чистий прибуток	19 935	42 000	22 065	110,7

Джерело: розраховано автором

Прогноз фінансових результатів показує суттєве зміцнення фінансового потенціалу ПрАТ «Ліктрави» у 2025–2027 роках. Зростання чистого доходу до 770 000 тис. грн. супроводжується порівняно помірним збільшенням операційних витрат, що забезпечує значне розширення валового та операційного прибутку. Зростання чистого прибутку до 42 000 тис. грн. або на 110,7 % у 2027 році відображає досягнення стратегічних цілей підприємства щодо зміцнення конкурентних позицій, оптимізації витрат, підвищення продуктивності, покращення маркетингової роботи і підвищення рентабельності діяльності ПрАТ «Ліктрави». Така тенденція дозволяє планувати подальше розширення інвестицій у виробництво, інноваційні технології та розвиток персоналу, що стане основою підтримання високого рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Прогноз фінансової стійкості та рентабельності підприємства доповнює загальну картину економічного розвитку та дозволяє оцінити перспективи стабільності фінансової системи ПрАТ «Ліктрави». Прогнозовані показники свідчать про поступове зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Важливим є стабільне зростання коефіцієнтів ліквідності, що демонструє підвищення спроможності підприємства покривати поточні зобов'язання та контролювати фінансові ризики.

В табл. 3.5 наведемо прогностні показники ефективності господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави».

Таблиця 3.5

Прогностні показники ефективності господарської діяльності
ПрАТ «Ліктрави» на 2027р.

Показник	Рік		Відхилення 2027р. до 2024р., +/-
	2024	2027	
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,5	2,7	0,2
Коефіцієнт автономії	0,73	0,76	0,03
Рентабельність господарської діяльності, %	4,3	7,0	2,7
Рентабельність власного капіталу, %	7,44	10,0	2,56
Рентабельність продукції, %	157,0	165,0	8,0

Джерело: розраховано автором

Прогнозовані показники фінансової стійкості свідчать про системне та збалансоване зростання фінансових можливостей підприємства до 2027 року. Коефіцієнт загальної ліквідності зростає до 2,70, що перевищує нормативні значення та свідчить про ефективне управління оборотними активами. Удосконалення структурованості обігового капіталу забезпечує стабільність фінансових потоків і сприяє підвищенню стійкості бізнесу до можливих економічних криз.

Підвищення коефіцієнта автономії до 0,76 свідчить про зростання частки власного капіталу в загальній структурі фінансування та зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел. Це створює додаткову фінансову гнучкість і відкриває можливості для більш активної інвестиційної діяльності. Показники рентабельності також демонструють позитивну тенденцію: рентабельність господарської діяльності зростає до 7, а рентабельність власного капіталу – до 10. Такі результати підтверджують ефективність управління витратами та зростання маржинальності.

Рентабельність продукції залишається стабільно високою та досягає рівня 165 у прогнозованому періоді для ПрАТ «Ліктрави». Це підтверджує конкурентні переваги продукції ПрАТ «Ліктрави» на ринку, що пов'язано з натуральністю сировини, високим рівнем контролю якості та зростанням попиту на фітопрепарати. Загалом динаміка фінансових показників свідчить про зміцнення фінансового стану та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Проведений прогноз економічних та фінансових показників ПрАТ «Ліктрави» демонструє високу ефективність запропонованих заходів з підвищення управління конкурентоспроможності підприємства та позитивний вплив стратегічних рішень на його розвиток у середньостроковій перспективі (2027р.). Реалізація заходів у сфері модернізації виробничих процесів, створення нової лінії продукції, удосконалення системи збуту, цифровізації маркетингу та оптимізації витрат дозволила підвищити продуктивність праці,

зменшити собівартість продукції та забезпечити стабільне зростання фінансових результатів.

Отже, оцінка ефективності запропонованих заходів доводить їх здатність забезпечити стійке зміцнення ринкових позицій ПрАТ «Ліктрави», підвищення фінансових результатів та формування довгострокових конкурентних переваг. Реалізація цих заходів створить передумови для стратегічного розвитку підприємства та підвищення його ролі на вітчизняному ринку фітотерапевтичної продукції.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи наведені напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави», можна стверджувати, що стратегічний розвиток підприємства має ґрунтуватися на поєднанні технологічної модернізації, інноваційної активності, удосконалення маркетингової політики та цифровізації управлінських процесів. Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку фітопрепаратів, підвищити ефективність виробництва, розширити ринкові можливості та посилити бренд як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У комплексі ці напрями формують основу для довгострокового розвитку та забезпечення стійкої конкурентної переваги компанії.

Системне використання визначених резервів сприятиме зміцненню конкурентного потенціалу ПрАТ «Ліктрави», підвищенню ефективності механізму управління та забезпеченню стабільного розвитку підприємства на фармацевтичному ринку України та за її межами. Сукупність внутрішніх резервів, які може використати ПрАТ «Ліктрави», створює значний потенціал для вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. Використання цих резервів дозволить підприємству зменшити витрати, підвищити якість продукції, покращити управління виробничими та логістичними процесами, збільшити ринкову частку та забезпечити ефективну взаємодію з цільовою аудиторією. Створення та ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави» це один з найефективніших інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це допоможе залучити більш ширшу аудиторію, що потенційно можуть стати споживачами продукції ПрАТ «Ліктрави». Зовнішні резерви створюють значний потенціал для розвитку ПрАТ «Ліктрави», дозволяючи адаптуватися до ринкових змін, використовувати сприятливі зовнішні умови та формувати нові конкурентні переваги, що зміцнюють позиції підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Оцінивши інвестиційну ефективність проекту створення та ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави», можна зробити висновки, що проект є прибутковим та термін окупності становить 6 місяців. Проведений прогноз економічних та фінансових показників ПрАТ «Ліктрави» демонструє високу ефективність запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства та позитивний вплив стратегічних рішень на його розвиток у середньостроковій перспективі. Очікуване збільшення чистого доходу до 770 000 тис. грн. та чистого прибутку до 42 000 тис. грн. у 2027 році підтверджує правильність стратегічного курсу підприємства ПрАТ «Ліктрави». Показники ліквідності, автономії та фінансової стійкості свідчать про поступове зміцнення фінансового потенціалу та зростання здатності підприємства до самофінансування та інвестиційного розвитку. Значне підвищення рентабельності та оборотності активів підтверджує підвищення ефективності використання наявних ресурсів та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Завдяки реалізації розроблених заходів ПрАТ «Ліктрави» формує сильну позицію на ринку підприємств з виготовлення та обробки лікарських рослин та має всі передумови для сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та управління конкурентоспроможністю підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно функціонувати на ринку, випереджати конкурентів та забезпечувати стабільний розвиток. Конкурентоспроможність підприємства є багатогранною економічною категорією, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринкового середовища. Основні характеристики конкурентоспроможності включають такі властивості, як просторовість, предметність, порівнянність, динамічність, системність і об'єктивність. Завдяки цим властивостям підприємство може проводити аналітичні дослідження, вирішувати поточні та стратегічні завдання, а також досягати поставлених цілей.

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства є багатограним процесом, що базується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, застосуванні сучасних управлінських підходів та використанні стратегічного планування. Його метою є забезпечення стабільного розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій і досягнення довгострокового успіху на ринку. Механізм управління конкурентоспроможністю є не лише управлінським інструментом, але й стратегічним фундаментом для сталого та конкурентного розвитку підприємства.

3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є елементом стратегічного управління, оскільки вона дозволяє визначити сильні і слабкі сторони, можливості для зростання, а також виявити ризики, які можуть загрожувати позиціям підприємства на ринку. Оцінка конкурентоспроможності підприємства через застосування найбільш поширених методів (SWOT-аналіз, бенчмаркінг та фінансові коефіцієнти) дозволяє сформувати цілісне уявлення про його позиції на ринку.

4. Нормативно-правове забезпечення включає в себе систему законів, нормативних актів, державних програм, технічних стандартів і регламентів, які встановлюють межі економічної діяльності та сприяють забезпеченню чесної конкуренції підприємств на ринку. Це створює необхідні умови для розвитку підприємництва, захисту прав учасників ринку та забезпечення стабільності економічних відносин. Інформаційне забезпечення конкурентоспроможності в сучасних реаліях повинно будуватися на використанні цифрових технологій, аналітичних інструментів, ефективному доступі до зовнішніх джерел інформації та створенні внутрішньої інтелектуальної інфраструктури. Це дає змогу розробляти стратегії, які базуються на прогнозах і ґрунтовному аналізі.

5. Організаційно-управлінський аналіз ПрАТ «Ліктрави» показує, що підприємство має сформовану вертикальну структуру управління, чітко визначені бізнес-процеси та багаторівневу систему контролю якості, що дозволяє підприємству бути більш конкурентоспроможним та займати лідируючі позиції на ринку. Компанія є одним із лідерів ринку лікарських рослин в Україні, активно використовує сучасні технології, зокрема автоматизовані системи інформування та контролю, що підвищує ефективність взаємодії з постачальниками та споживачами.

6. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Ліктрави» виявила існування суперечливих тенденцій у зміні ключових показників. З одного боку, підприємство демонструє покращення ефективності господарської діяльності: зросли показники оборотності капіталу, рентабельності основної діяльності, власного капіталу та продукції. Це свідчить про удосконалення виробничих процесів і достатній рівень конкурентоспроможності на ринку лікарської сировини та фітопрепаратів. З іншого боку, спостерігається погіршення ліквідності та зниження фінансової стійкості: скоротилися коефіцієнти автономії, фінансової стабільності та забезпеченості власними засобами, що вказує на зростання залежності від позикових ресурсів і підвищення ризику короткострокової неплатоспроможності.

7. Оцінка рівня та механізмів управління конкурентоспроможністю ПрАТ

«Ліктрави» виявила значний потенціал компанії, що базується на її стабільних позиціях на ринку та фокусі на використанні натуральної фітосировини, яка забезпечує стійкий попит серед споживачів. Однак аналіз також виявив наявність кількох обмежуючих чинників, які знижують ефективність у створенні та реалізації конкурентних переваг. Серед ключових проблем виокремлюються залежність від сезонної сировинної бази, частково застарілі виробничі потужності, недостатній рівень інновацій, обмежене впровадження цифрових маркетингових інструментів і недоліки у стратегічному плануванні.

8. Стратегічний розвиток підприємства повинен спиратися на інтеграцію технологічної модернізації, інноваційної діяльності, оптимізації маркетингової політики та цифровізації управлінських процесів на ПрАТ «Ліктрави». Впровадження цих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії в сегменті фітопрепаратів, підвищенню виробничої ефективності, розширенню ринкових перспектив і посиленню впізнаваності бренду.

9. Комплекс запропонованих напрямків і резервів слугує фундаментом для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Ліктрави» у довгостроковій перспективі. Стратегічні напрями задають загальний курс розвитку, орієнтованого на модернізацію виробничих процесів, запровадження інновацій, розвиток брендового маркетингу та цифровізацію управлінських процедур. Створення та ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави» є одним з ключових елементів. Резерви компанії відкривають можливості для практичного втілення цих напрямків шляхом оптимізації виробничих процесів, зниження витрат, покращення логістики, вдосконалення кадрової політики та розширення ринків збуту.

10. Провівши оцінку ефективності інвестиційного проєкту, всі ключові показники демонструють позитивний результат, що підтверджує економічну доцільність створення та ведення корпоративної сторінки ТікТок для ПрАТ «Ліктрави», термін окупності проєкту 6 місяців. Проведений прогноз економічних та фінансових показників ПрАТ «Ліктрави» демонструє високу ефективність запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності

підприємства та позитивний вплив стратегічних рішень на його розвиток у середньостроковій перспективі. Очікуване збільшення чистого доходу до 770 000 тис. грн. або на 64,8% за три роки та чистого прибутку до 42 000 тис. грн. у 2027 році в порівнянні з 19 935 тис. грн. у 2024р., підтверджує правильність стратегічного курсу підприємства ПрАТ «Ліктрави».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
2. Антонюк Л.Л., Анапріюк К.А. Стратегічні пріоритети та ключові напрями конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. С. 23-27.
3. Артеменко Л.П., Загорулько Т.В. та Кутлу Е. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. Економічний вісник. Київ. 2023. №27. С. 43-51.
4. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
5. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 1. С. 5-9.
6. Березіна Л. М., Варахсіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретикометодологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42.
7. Богацька Н., Христич. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11 (75). С. 455-458.
8. Брінь П. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36-43.
9. Бубела Т., Бойко Т., Столярчук П.Що ж таке якість товару? Стандартизація, сертифікація, якість. 2005. № 4. С. 51-54.
10. Варава Л.М., Кравченко Г.В. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового

підприємства. Вісник Криворізького технічного університету. 2011. № 29. С. 311-314.

11. Вараксіна О.В. Управління конкурентоспроможністю як світогляд менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2023. Вип. 79. С. 70-74.

12. Воздвиженський В.В., Тітова М.С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2(9) С. 58-65.

13. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2019. № 2. С. 50–53.

14. Волкова Н. А., Волчек Р. М. Економічний аналіз. Одеса: ОНЕУ, ротапринт. 2020. 310 с.

15. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 4 (68). С. 83-88.

16. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 3. С. 297-304.

17. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14. С. 60-65. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09)

18. Герасимова, В. О., & Резанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. №2 (154). С. 93-97.

19. Геращенко, І., Шмадченко, В. Управління якістю у фармацевтичній промисловості: виклики та напрями удосконалення. Вісник фармації. 2015. №3. С. 22–28.

20. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. Економічний простір. 2023. № 185. С. 49-53.
21. Гриньова В.М., Гайдай Т.В. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти. К.: Вид-во КНЕУ. 2018. 212 с.
22. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2021. №1(35). С 51-55.
23. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ. 2023. № 1(47). С. 69-77.
24. Даниленко В.І. Цифрова трансформація маркетингу в Україні. Економіка і суспільство, 2022. №30. С. 34-45. URL: economyandsociety.in.ua
25. Дейнеко В.О. Управління маркетингом у підприємствах сфери послуг. Бізнес і маркетинг, 2020. №5. С. 74-81.
26. Державна фармакопея України. 2-е вид., доп. Харків: ДП «Український науковий фармакопейний центр якості лікарських засобів». 2020. 1120 с.
27. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків. 2020. 339с.
28. Донець Л.І., Донець А.А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2022. № 1 (5). С. 101–106.
29. Євдокимов Ф.І. Конкурентоспроможність підприємств: фактори впливу та механізми підвищення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 2. С. 25–33.
30. Євтушенко Н. О. Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2022.

№3-4(40). С. 24-28.

31. Євтушенко Н.О. Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2021. №1(35). С.16-21.

32. Євтушенко Н. М., Байдіна О. В. Інноваційний розвиток фармацевтичних підприємств: тенденції і стратегічні орієнтири. Економічний простір. 2021. №173. С. 44–55.

33. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. 2013. №3. С. 12-17.

34. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління : монографія. Старобільськ : ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.

35. Закон України «Про антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення: 15.09.2025).

36. Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» від 01.07.2014р. № 1555-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text> (дата звернення: 15.09.2025).

37. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 15.09.2025).

38. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023- XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 15.09.2025).

39. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 10.07.2018р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> (дата звернення: 15.09.2025).

40. Звітність ПрАТ «Ліктрави» за 2022-2024 рр. URL: https://clarityproject.info/edr/00481181/finances?current_year=2022

41. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 2(110). С. 29-36.

42. Зянько В.В., Кривіцька В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. С.24-28.

43. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2021. № 11. С. 96–98

44. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.

45. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. №4. 2022. С. 101-108

46. Коценко М. С. Забезпечення конкурентних переваг підприємництва. Поліський національний університет. 2024. С. 149-168

47. Кравченко М. О., Петровська О. Д. Цифровий маркетинг як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. №1. С. 112–121.

48. Кравченко Р.О. Економічні методи та моделі оцінки конкурентоспроможності підприємств. Економіка розвитку. 2022. № 1. С. 95–102.

49. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. В. В. Кривіцька Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. 2019. С. 25-29.

50. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Клименко Д. О. Конкурентоспроможна рекламна стратегія підприємства: аспекти фінансового аналізу маркетинг-менеджменту. Вісник Дніпровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. №2. С. 54-59.

51. Кулик В.А., Похідня Б.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. Економічний простір. №201. 2025. С. 96-99.
52. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
53. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с.
54. Макарюк І. В., Дергачова В. В. Системний підхід до управління підприємством у ринкових умовах. Економіка та держава. 2021. №8. С. 15–19.
55. Мальцев В. С., Кузьмінська Г. Є. Методологія оцінювання регіональної конкурентоспроможності на прикладі Європейського Союзу. Наука та наукознавство. 2022. № 1(115). С. 34–47.
56. Мангушев Д. В., Пихтін А. В. Застосування інструментів цифрового маркетингу для підвищення ефективності підприємницької діяльності. Електронний журнал «Modern Economics». 2021. № 30. С. 147–152.
57. Мартинюк М.А., Новаківська А.Г. Формування конкурентоспроможності підприємства. Економіка підприємництва: організаційні, управлінські та фінансові пріоритети розвитку: колективна монографія; за ред. Н. В. Валінкевич. Житомир: Поліський національний університет. 2023. С. 144–164.
58. Мізюк Б. М. Особливості стратегічного управління підприємством. Фінанси України. 2022. № 12. С. 31-37.
59. Мікловда В. П., Попович О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2021. Вип. 2. С. 54-59.
60. Мішенін Є.В., Височанська М.Я, Палапа Н.В., Зіновчук Н.В, Бендасюк О.О. Сучасний стан і стратегічні орієнтири повоєнного розвитку ринку лікарських рослин: еколого-економічний аспект. Збалансоване природокористування. 2025. №1. С. 14-24.
61. Новікова І. В. Конкурентоспроможність підприємства: теорія та

механізми забезпечення. Київ: ІЕП НАН України, 2017. 310 с.

62. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. Соціально-економічні проблеми і держава: зб. наук. праць. 2019 . № 2(19). С. 3-12.

63. Олтаржевський Д., Попаз І. Бренд-комунікації в ТікТок: аналіз тематики та форматів відео українських компаній. Наукові записки Інституту журналістики. Т.2, Вип. 83. 2023 С. 134-144.

64. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

65. Офіційний сайт ПрАТ «Ліктрави». URL : <https://liktravy.ua/kontragentam>

66. Петрова О. І., Трибрат Р. О., Каницька І. В. Управління якістю та безпечністю продукції. Курс лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП «Харчові технології» спеціальності 181 «Харчові технології» денної форми здобуття вищої освіти. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет. 2023.83с.

67. Плугина Ю.А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2011. № 33. С. 211–220.

68. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Майкл Портер ; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424с.

69. Ракицька С. О., Жусь О. М., Гуцало В. В. Конкурентна стратегія регіонального розвитку. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 6(117). С. 44-46.

70. Савченко М.В., Іванов В.М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. Економіка і організація управління. 2022. № 1 (45). С. 47-58.

71. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Механізми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок цифровізації.

Ефективна економіка. 2023. № 6. С. 162-170.

72. Сіменко І. В., Косова Т. Д. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 384 с.

73. Сметанюк О. А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 8. С. 25-29.

74. Сурженко Н.В., Агєєва І.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2014. №1. С. 232-235.

75. Тетяна В. Серкутан І., Дмитро С. Власенко. Інформаційне забезпечення комплексного дослідження ринку. Актуальні проблеми економіки. 2020. №11(233). С. 88-94.

76. Халімон Т.М. Механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств. Інтелект ХХІ. 2016. № 5. С. 127-131.

77. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 50. С. 245-248.

78. Чегорка В.О. Гордійчук О.Є. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. Економічний вісник. 2024. №2 (9). С. 95-103.

79. Чорна Н.М. Конкурентоспроможність підприємства: підходи до визначення та оцінки. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Т. 29. № 3. С. 145–150.

80. Чумак Л.Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес-інформ. 2023. № 1. С. 212–215.

81. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 405-410.

82. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. Харків : Право, 2022. 312 с.

83. Шмадченко В. О. Забезпечення якості лікарських засобів у вітчизняній фармації. Вісник фармації. 2015. №2. С. 27–33.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Визначення
В. Іванюта	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби [44].
Л. Кривенко	Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності [12].
І. Акімова, М. Корж, І. Чуб	Конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти [1].
П. Брінь, І. Ладунка	Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти [8].
П. Фісуненко	Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків [53].
А. Воронкова	Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності [15].
Ж. Крючкова	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва [61].

Фактори оцінки конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1	2	3	4	5	6
1. Частка ринку	Дуже мала	Мала	Середня	Велика	Дуже велика
2. Споживчі властивості продукції (якість)	Дуже низька якість	Низька якість	Задовільна якість	Хороша якість	Висока якість
3. Імідж підприємства	Дуже низький, відсутність довіри до підприємства	Низький	Задовільний	Позитивний	Високий, позитивний імідж, максимальна довіра
4. Упаковка продукції	Погана	Ненадійна	Задовільна	Має приємний вигляд	Безпечна, відповідає останнім тенденціям
5. Асортимент продукції	Вузький асортимент	Невеликий вибір асортименту їх груп товарів	Середній вибір асортименту	Великий вибір товару	Широкий асортимент, різноманітні товарні групи
6. Ціна товару	Висока	Вище середнього	Середня	Нормальна	Низька
7. Сучасні технології та устаткування	Технології та устаткування застарілі	Не відповідають сучасним вимогам	Потребує оновлення	Достатня кількість	Велика кількість
8. Ефективність маркетингових комунікацій	Нульова	Дуже низька	Достатня	Висока	Дуже висока
9. Виробнича потужність	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
10. Фінанси	Критично низький рівень дохідності	Низький рівень дохідності	Задовільний рівень дохідності	Достатньо високий рівень дохідності	Високий рівень дохідності
11. Канали розподілу	Дуже низька ефективність каналів розподілу	Низька ефективність каналів розподілу	Середня ефективність каналів розподілів	Достатня ефективність каналів розподілів	Висока ефективність каналів розподілу