

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Вдосконалення конкурентної стратегії організації, на прикладі
ПрАТ «Київський вітамінний завод»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Дердюк А.А.</u> (підпис)	<u>Дердюк А.А.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Редька О.З.</u> (підпис)	<u>Редька О.З.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О.Б.</u> (підпис)	<u>Мосій О.Б.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О.А.</u> (підпис)	<u>Сороківська О.А.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Дудкін П.Д.</u> (підпис)	<u>Дудкін П.Д.</u> (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дердюк А.А. Вдосконалення конкурентної стратегії організації, на прикладі ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 75 сторінок, 26 рисунків, 4 таблиць, 4 додатків, 36 літературних джерела.

Предмет дослідження – конкурентна стратегія організації.

Об'єкт дослідження – стратегія організації.

Метою роботи є дослідження конкурентної стратегії організації та шляхів її удосконалення в ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Методи дослідження – теоретично-дослідницький; порівняльний; фінансово-економічного аналізу; статистичного аналізу; економічного аналізу; декомпозиції; аналізу та синтезу; економічного прогнозування тощо.

Запропоновано ряд конкретних заходів, що стосуються шляхів вдосконалення конкурентної стратегії для ПрАТ «Київський вітамінний завод» з метою адаптації його подальшої майбутньої діяльності, що перебуває в умовах невизначеності та нестабільності бізнес-середовища його функціонування.

Результати проведеного дослідження рекомендовані для впровадження в діяльність ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Ключові слова: управління, стратегія, управлінської діяльності, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Derdiuk A.A. Improvement of an organization's competitive strategy: PJSC «Kyiv vitamin plant» as a case study.

Qualifying bachelor work consists of 75 pages, 26 figures, 4 tables, 4 additions, and 36 references.

The subject of investigation is the competitive strategy of the organization.

The object of investigation is the strategy of the organization.

The aim of the work is to study the competitive strategy of the organization and ways to improve strategy of the PJSC «Kyiv vitamin plant».

The methods of investigation are theoretical and research; comparative; financial and economic analysis; statistical analysis; economic analysis; decomposition; analysis and synthesis; and economic forecasting.

A number of specific measures have been proposed regarding ways to improve the competitive strategy of the PJSC «Kyiv vitamin plant» in order to adapt its further future activities to conditions of uncertainty and instability of business environment.

The results of the conducted research are recommended for implementation at the PJSC «Kyiv vitamin plant».

Key words: management, strategy, management activities, competitive advantages, and competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Суть та класифікація конкурентних стратегій підприємства.....	10
1.2 Сучасні підходи та принципи формування й впровадження конкурентних стратегій підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності та особливості конкурентної стратегії досліджуваного підприємства.....	26
2.2 Аналіз конкурентного бізнес-середовища діяльності підприємства.....	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД».....	42
3.1 Вдосконалення методики оновлення конкурентної стратегії підприємства в умовах нестабільності та кризи.....	42
3.2 Розробка моделі результативності конкурентної стратегії підприємства із врахуванням можливості її гнучкості.....	49
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	61
4.1 Роль та вплив хімічних негативних факторів на безпеку життєдіяльності.....	61
4.2 Формування виробничої документації з охорони праці на фармацевтичних підприємствах.....	64
ВИСНОВКИ.....	68
БІБЛІОГРАФІЯ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування ефективної конкурентної стратегії та конкурентних переваг є основними завданнями будь-якого підприємства як в умовах стабільного діяльності, та і в стані кризи та війни. Саме останні чинники змушують організацію здійснювати пошук дієвих методів, способів та прийомів, щоб не тільки вижити в даних умовах, але й бути повноцінними й успішними суб'єктами конкурентної боротьби. Ефективний вибір і реалізація конкурентної стратегії дозволить підприємству обрати правильні стратегічні орієнтири, функціонуючи в конкурентному середовищі, а також сприятиме процесам удосконалення та впровадження різного роду інновацій.

Саме тому, проблеми, пов'язані з розробленням і реалізацією конкурентних стратегій на сьогоднішній день, в умовах жорсткої конкурентної боротьби, є надзвичайно актуальними і потребують детального вивчення.

Дослідження, що стосуються сфери вивчення, аналізу та вдосконалення конкурентної стратегії організацій та підприємств проводили такі вчені-науковці як: Ареф'єва О.В. [2], Барбаріч Т.М. [25], Безус П.І. [5], Белова О.І. [6], Божидай І.І. [7], Бондаренко С.М. [10], Бортнік С.М. [8], Горват О. [9], Готь О.Я. [10], Євтушенко Н.О. [15], Залізник З.І. [5], Ільяшенко С.Н. [20], Кирич Н. [22], Козак В.Є. [31], Кулініч Т.В. [23], Лістрова М.С. [2], Маленицький Д.С. [8], Нестерова Ю.О. [24], Осовська Г.В. [25], Пілецька С.Т. [2], Пільник Т.А. [15], Полухович М. [26], Рожкова Я.В. [33], Сапотницька Н.Я. [31], Тимчина Ю.А. [23], Феєр О. [9], Халімон Т.М. [33], Шведа Н. [22], Юрик Н.Є. [13; 22; 32; 34-35], Редьква О.З [36] та інші.

Метою роботи є дослідження конкурентної стратегії організації та шляхів її удосконалення в ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Завданнями роботи є:

1) визначення суті та представлення класифікації конкурентних стратегій підприємства;

2) дослідження сучасних підходів та принципів формування й впровадження конкурентних стратегій підприємства;

3) представлення загальної характеристики діяльності та особливостей конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод»;

4) проведення аналізу конкурентного бізнес-середовища діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод»;

5) вдосконалення методики оновлення конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» в умовах нестабільності та кризи;

6) розробка моделі результативності конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням можливості її гнучкості.

Об'єкт дослідження – стратегія організації.

Предмет дослідження – конкурентна стратегія організації.

Для досягнення поставленої мети були використані методи дослідження: теоретично-дослідницький; порівняльний; фінансово-економічного аналізу; статистичного аналізу; економічного аналізу; декомпозиції; аналізу та синтезу; економічного прогнозування тощо.

Інформаційна база дослідження: теоретично-методичні та аналітично-практичні матеріали вчених-науковців, теоретиків і практиків, що включають вітчизняні й міжнародні фахові наукові статті, навчальні посібники, підручники, монографії, нормативно-правова база законів України, фінансово-статистична звітність за 2022-2023 роки діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Практичне значення результатів дослідження. Результати здійсненого дослідження посприяли виокремленню та пропонуванню ряду представлених та обґрунтованих конкретних заходів, що стосуються шляхів вдосконалення конкурентної стратегії для ПрАТ «Київський вітамінний завод» з метою адаптації його подальшої майбутньої діяльності, що перебуває в умовах невизначеності та нестабільності бізнес-середовища його функціонування.

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідались та отримали позитивну оцінку на

міжнародній V науковій конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (м. Київ, 17 квітня 2025 року).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 75 сторінок, 26 рисунків, 4 таблиці, 4 додатки. Бібліографія включає 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть та класифікація конкурентних стратегій підприємства

Війна внесла кардинальні зміни в процес функціонування кожного підприємства в нашій країні, незважаючи від сфери та специфіки його діяльності. Тим вітчизняним підприємствам, яким вдалося вижити та які продовжують свою діяльність дотепер, довелося пройти важкий і тернистий шлях адаптації до умов невизначеності й кризи, якими характеризується бізнес-середовище сьогодення й досі.

Аналізуючи теперішні тенденції розвитку вітчизняних підприємств варто зазначити, що для більшості підприємств основною метою є підтримка стабільного функціонування власної діяльності, а для тих підприємств, які постраждали від рук агресора – їх відновлення та подальша нормалізація діяльності. Однак, як і для першої, так і для другої категорії підприємств основною метою є і повинно бути постійне економічне зростання. Для досягнення останнього підприємству необхідно здійснити розробку ефективної конкурентної стратегії, яка слугуватиме створенню та реалізації власних конкурентних переваг. Дана стратегія дозволить підприємству зорієнтуватися в правильності:

- вибору сфери функціонування, ринкової ніші (у якій галузі або на яких ринках);
- розподілу ресурсів, які, в свою чергу, визначатимуть ефективність конкуренції та напрям розвитку в майбутньому [24].

Зазначимо, що нові реалії сьогодення, які пов'язані із появою значної кількості підприємств-конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, посиленням конкурентної боротьби, вимагають від підприємств постійного розвитку та удосконалення власної діяльності, пошуку шляхів

ефективного використання наявного потенціалу, а також правильного вибору та реалізації конкурентних стратегій.

Кожне підприємство прагне обрати та реалізувати саме ту конкурентну стратегію, яка б дозволила йому вигідно конкурувати в обраній галузі. Аналізуючи конкурентну боротьбу вітчизняних підприємств та їх конкурентні переваги, доцільно відмітити, що на практиці немає виробленої універсальної конкурентної стратегії. Зазвичай підприємства обирають тільки ту стратегію, яка відповідає умовам конкурентоспроможної галузі та потенціалу, яким володіє дане підприємство.

Розглядаючи діяльність підприємства в якійсь певній сфері чи галузі, необхідно зазначити, що в цьому випадку його стратегія конкуренції в основному зосереджується на принципах, підходах та конкретних заходах, пов'язаних з основними аспектами становлення та вдосконалення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку. Серед великої кількості різноманіття конкурентних стратегій, знайти стратегію, яка б відповідала усім (або певним) критеріям стосовно рівня конкурентоспроможності, зазвичай важка та відповідальна справа. Саме тому, варто розібратися із суттю даного виду стратегії та її класифікацією.

На сьогодні існує багато трактувань поняття «конкурентна стратегія», які дозволяють не тільки виділити наукові підходи до даного визначення, але й сприяють більш ґрунтовному розумінню його сутності та значення.

На рис. 1.1 [24] представлена розширена класифікація визначення конкурентної стратегії з позиції різних наукових підходів.

Як бачимо із наведеної класифікації видно, що представлені визначення конкурентної стратегії не виключають, а, навпаки, доповнюють одне одного, враховуючи всі характеристики, особливості та специфіку даного виду стратегії. А наявне різноманіття підходів до суті та класифікації дозволяє стверджувати про те, що універсальної дефініції поняття конкурентної стратегії ні в теорії, ні на практиці не існує, що дає широке поле для подальшого вивчення та апробації.

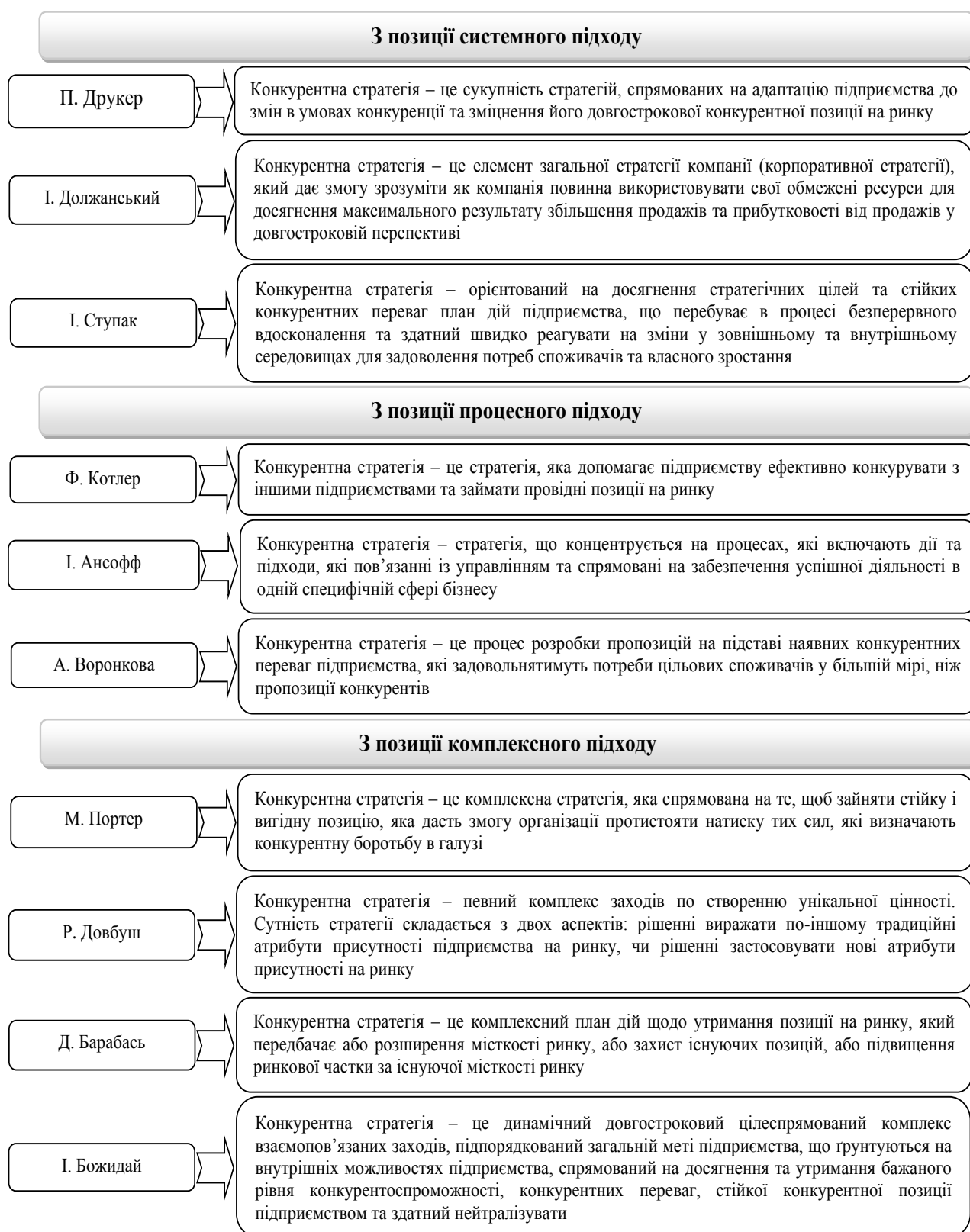


Рисунок 1.1 – Розширена класифікація визначення конкурентної стратегії з позиції різних наукових підходів

Будь-яка конкурентна стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства чи організації, тобто

конкурентних переваг. До переліку останніх можна зарахувати: низьку ціну; високу якість товарів та послуг; позитивний імідж товарів та компанії; ефективну систему логістики; високоякісну систему сервісу; марку та бренд; унікальність товару тощо.

Варто також зазначити, що в основі змісту кожної конкурентної стратегії підприємства закладені певні характеристики, серед яких варто виділити: функції, еволюційні етапи та конкурентний стан підприємства.

Ефективно розроблена стратегія конкуренції дозволяє підприємству отримати ряд переваг, які представлені на рис. 1.2 [10].



Рисунок 1.2 – Основні переваги конкурентної стратегії підприємства

Аналізуючи основні переваги конкурентної стратегії підприємства можна отримати відповіді на запитання, які торкаються специфіки конкурування підприємства на власному цільовому ринку; рівня конкурентного тиску і

конкуренції. Дані проблемні аспекти є важливими в процесі здійснення антикризового управління, без якого жодне підприємство не може існувати в умовах війни.

Виходячи з вищесказаного можна констатувати, що конкурентна стратегія відіграє надзвичайно важливу роль в діяльності будь-якого підприємства, визначаючи рівень його ефективності та стійкості на ринку. Отже, основне призначення конкурентної стратегії полягає не тільки в тому, щоб забезпечити підприємству ринкову перевагу і здатність ефективно на ньому конкурувати, але й сприяти подальшому його розвитку. На рис. 1.3 [9] представимо основні завдання конкурентної стратегії.

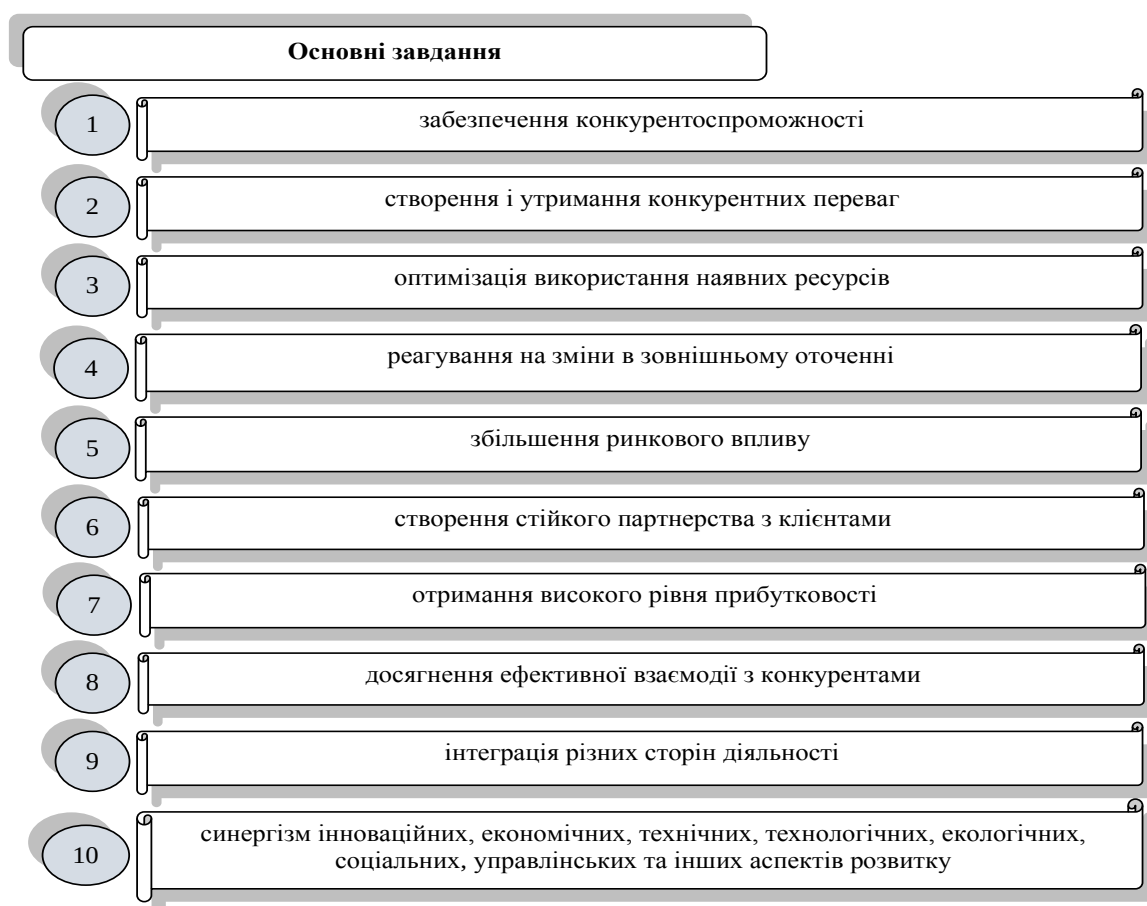


Рисунок 1.3 – Основні завдання конкурентної стратегії підприємства

Різноманіття трактувань визначення поняття «конкурентна стратегія» породило різноманіття підходів до її класифікації. Узагальнена класифікація конкурентних стратегій подана в табл. 1.1 [9; 10; 12].

Таблиця 1.1 – Узагальнена класифікація конкурентних стратегій

№ з/п	Автор(и)	Назва стратегії
1	М. Портер	- стратегія цінового лідерства (мінімізації витрат); - стратегія диференціації; - стратегія фокусування (спеціалізації); - стратегія концентрації
2	Ф. Котлер	- стратегії лідера ринку; - стратегії членджера (претендента); - стратегії послідовника
3	І. Ансофф	- стратегія максимізації частки ринку; - стратегія диференціації товарів/послуг; - стратегія диференціації ринку (ринкової ніші); - стратегія зростання
4	А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	- стратегія лідерства за витратами; - стратегія оптимальних витрат; - стратегія широкої диференціації; - сфокусована стратегія на базі низьких витрат; - сфокусована стратегія на базі диференціації продукту
5	А. Літл	- стратегії лідерів; - стратегії фірм із сильною позицією; - стратегії фірм, які займають сприятливу позицію; - стратегії фірм, які займають задовільну позицію; - стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
6	Ел. Райс, Джек Траут	- оборонна стратегія; - наступальна стратегія; - флангова стратегія; - партизанська стратегія
7	Р. Майлз, Ч. Сноу	- стратегія «розвідника»; - стратегія «захисника»; - стратегія «аналітика»; - стратегія «реакціонера»
8	М. Трейсі, Ф. Вірсем	- стратегія функціональної переваги; - стратегія тісного зв'язку із споживачем; - стратегія лідируючої позиції по товарах-новинках
9	Дж. Грайм	- конкурентна стратегія; - стрес-толерантна стратегія; - рудеральна стратегія
10	Й. Шумпетер	- інноваційна стратегія; - консервативна стратегія
11	Х. Фрізевінкель	- стратегія «гордий лев»; - стратегія «могутній слон»; - стратегія «неповоротний бегемот»; - стратегія «хитра лисиця»; - стратегія «перша ластівка»; - стратегія «сіра миша»

Аналізуючи представлені різновиди конкурентних стратегій, доцільно зауважити, що в економічній літературі відсутній єдиний підхід до їх класифікації, бо кожна конкурентна стратегія розглядає різні потенційні ринкові

можливості кожного окремо взятого підприємства, враховуючи особливості та специфіку його діяльності, фінансову спроможність здійснювати зміни в своїй конкурентній боротьбі.

Однак, кожна із даних стратегій направлена на досягнення конкурентних переваг, які, в свою чергу, забезпечать стійке та вигідне становище на ринку, а також сприятимуть перспективам подальшого розвитку даного підприємства.

Для того, щоб розпізнати конкурентну стратегію з поміж інших діючих стратегій підприємства, доцільно виділити її основні ознаки (рис. 1.4) [11].

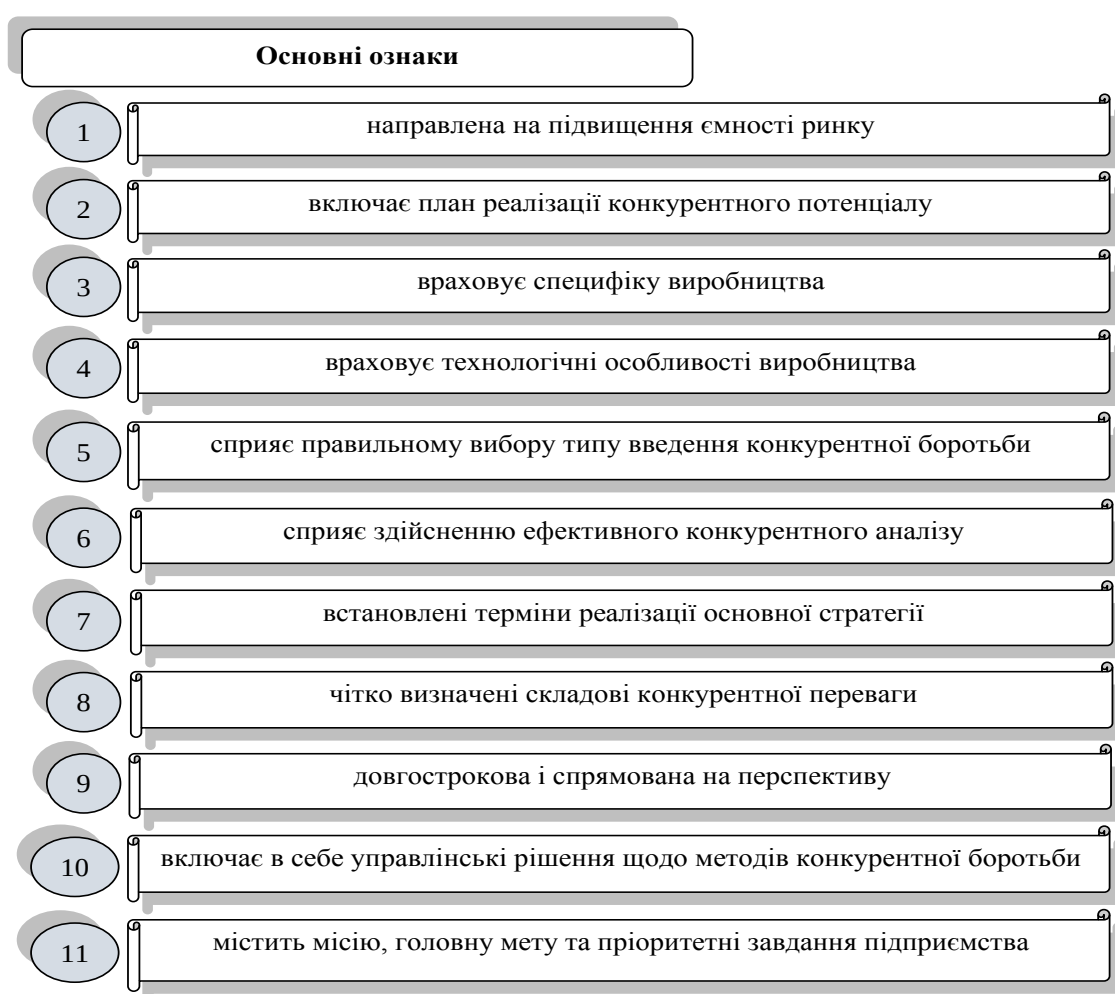


Рисунок 1.4 – Основні ознаки конкурентної стратегії підприємства

Проаналізувавши основні ознаки конкурентної стратегії, варто зазначити, що наявність даних ознак дозволяє нам говорити про ефективність стратегії. На думку більшості учених теоретиків та практиків ефективною конкурентною

стратегією доцільно вважати ту, яка не тільки сприяє підвищенню попиту на товар чи послуги і зростанню обсягів збуту продукції, але й своєчасно реагує на всі зміни, які відбуваються на ринку, що в свою чергу, забезпечить підприємству вигідну конкурентну позицію й збільшення прибутку, а також ефективне функціонування в майбутньому.

Вважаємо, що за ринкових умов, які склалися на сьогоднішній день будь-яку конкурентну боротьбу, яка ведеться конкуруючими підприємствами, можна вважати боротьбою стратегій, а реалізація конкурентних стратегій є основною характеристикою конкурентоспроможності всіх суб'єктів ринку. Саме тому з метою підвищення власної конкурентоспроможності підприємства, в умовах жорсткої конкуренції, повинні здійснювати правильний вибір, впровадження та реалізацію такої конкурентної стратегії, яка б не тільки адекватно відповідала реаліям сьогодення, але й сприяла б їх подальшому розвитку.

1.2 Сучасні підходи та принципи формування й впровадження конкурентних стратегій підприємства

В умовах війни та постійного загострення кризових процесів як в суспільстві, так і на вітчизняних підприємствах зокрема, найважливішим завданням підприємства є здійснення ефективного процесу вибору, формування й впровадження конкурентної стратегії. Так, як даний вид стратегії призначений для ведення конкурентної боротьби а, на цій основі, для здійснення певної взаємодії з конкурентами, то варто наголосити на тому, що, нажаль, в нашій країні належної уваги щодо практики розробки й впровадження конкурентних стратегій не приділяється. На практиці лише дуже малий відсоток вітчизняних підприємств зуміли правильно організувати процес вибору, формування та реалізації конкурентної стратегії.

На рис. 1.5 представлено перелік основних чинників, які вплинули на необхідність розробки стратегії.

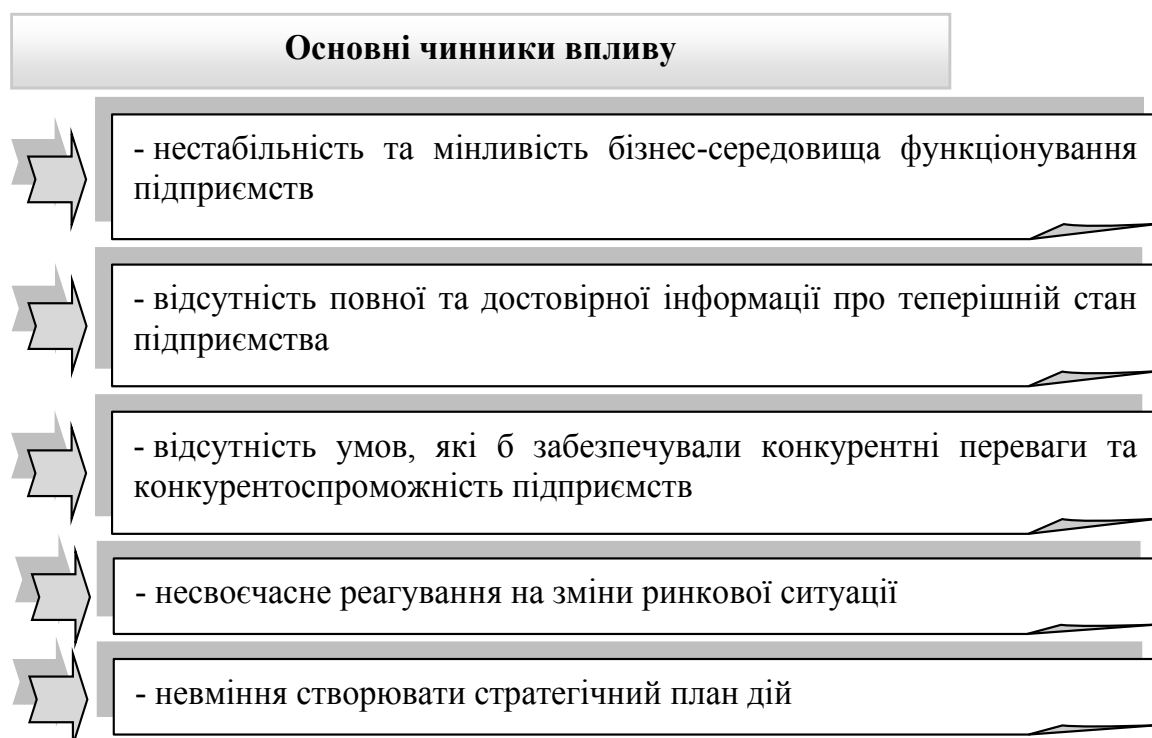


Рисунок 1.5 – Перелік основних чинників, які вплинули на необхідність розробки стратегії підприємства

На сьогодні і сам ринок, і ринкова економіка формують нові вимоги до підприємства, які пов'язані як з необхідністю виготовлення високоякісної, конкурентоспроможної продукції, так і з формуванням дієвих інструментів миттєвого реагування на зміни ринкової ситуації, яка, нажаль, не завжди сприяє їхній успішній діяльності.

Саме до таких дієвих інструментів конкурентної боротьби можна віднести правильний вибір, розробку та реалізацію стратегії конкуренції, яка на думку американського ученого Ігора Ансоффа є одним із необхідних атрибутів для тих компаній, які прагнуть вижити і у яких присутня планована й керована стратегія [5].

Перед тим, як розглянути основні етапи формування та реалізації конкурентної стратегії, варто зупинитися на аналізуванні принципів. Суть принципів, на основі яких формується та реалізується конкурентна стратегія представлено на рис. 1.6 [5].



Рисунок 1.6 – Суть принципів, на основі яких формується та реалізується конкурентна стратегія підприємства

Дотримання принципів розробки та реалізації стратегії дозволить створити сприятливі умови для досягнення цілей підприємства, забезпечить високий рівень конкурентоспроможності, адаптації та гнучкості, тобто все те, що необхідно в сучасних умовах мінливості ринку.

Результативна реалізація принципів не могла б відбутися без відповідних підходів до визначення та формування конкурентних стратегій, які представлені на рис. 1.7 [6].

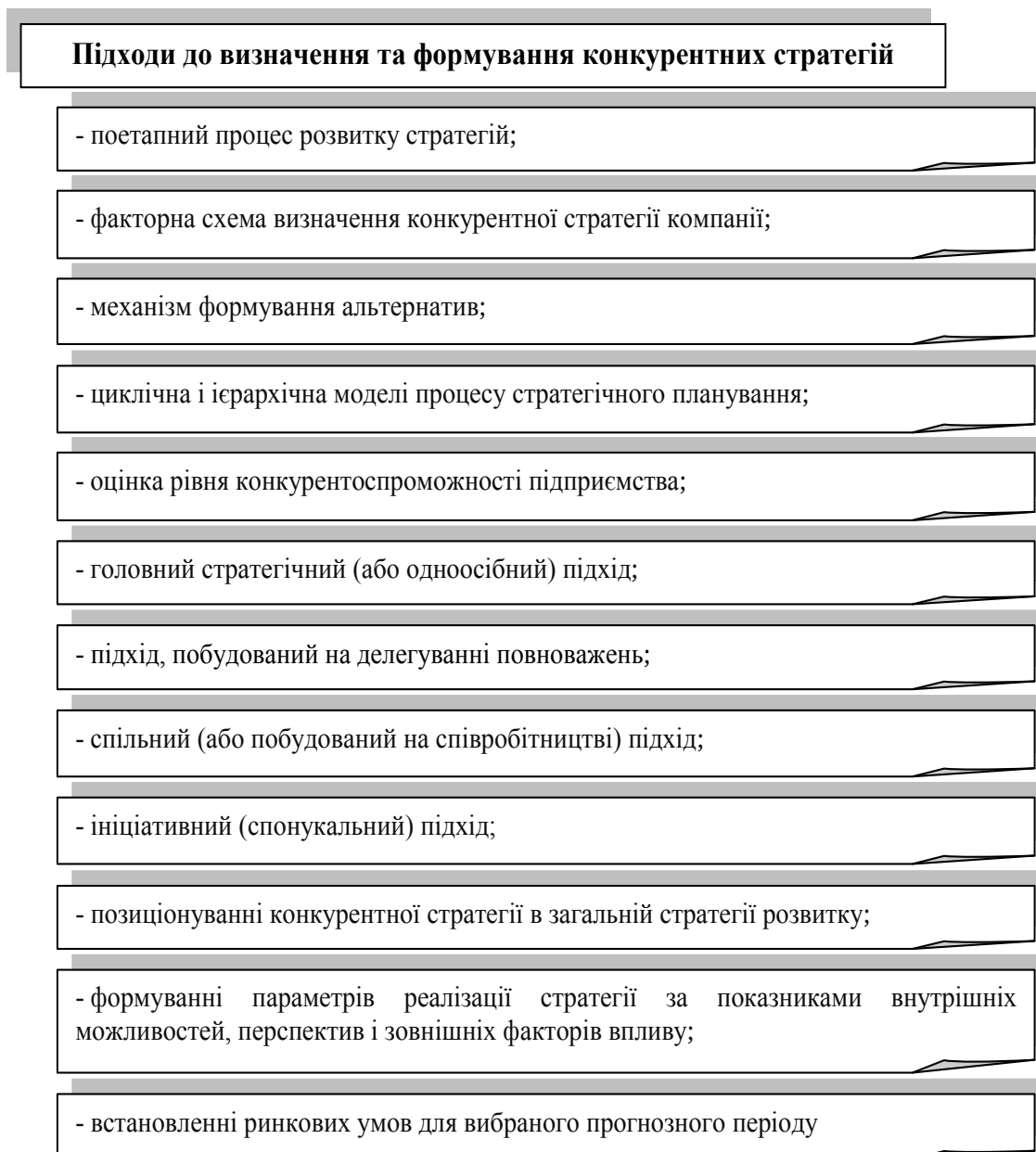


Рисунок 1.7 – Підходи до визначення та формування конкурентних стратегій

Аналізуючи представлені на рис. 1.7 підходи до визначення та формування конкурентних стратегій, доцільно відмітити, що жоден з них в повній мірі не враховує роль та значення конкурентного середовища та його складових. Так як

кожне підприємство має свої специфічні особливості діяльності, тому не існує якогось універсального підходу, який би підходив усім. Вважаємо, що комплексне використання даних підходів буде найефективнішим і дієвим варіантом, враховуючи як унікальність кожного конкретного підприємства, так і всі чинники впливу та ситуації.

Наступним важливим аспектом в процесі формування конкурентної стратегії є врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (рис. 1.8) [20].

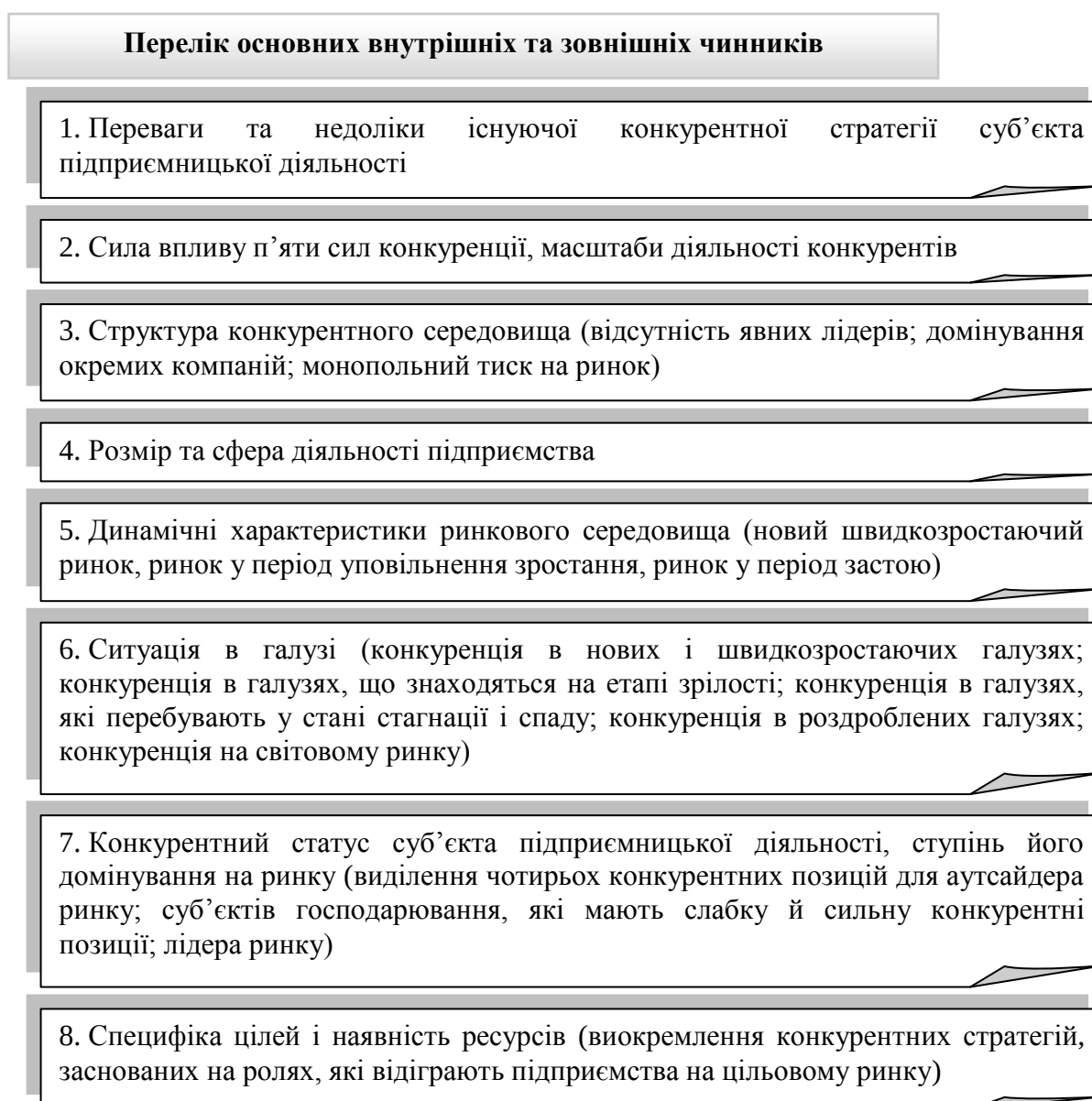


Рисунок 1.8 – Перелік основних внутрішніх та зовнішніх чинників формування конкурентної стратегії підприємства

Визначившись з основними внутрішніми та зовнішніми чинниками, подальшим важливим етапом є вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства з множини можливих альтернатив в умовах багатоваріантності та невизначеності. Потрібно пам'ятати, що такий вибір пов'язаний із великою кількістю різноманітних викликів та ризиків як внутрішніх, так і зовнішніх, а також із невизначеністю бізнес-середовища та ринку в цілому.

Саме тому, підприємствам, при виборі конкурентної стратегії, потрібно враховувати її адаптивну здатність та гнучкість, що в свою чергу, дозволить йому не тільки своєчасно та адекватно відреагувати на всі виклики та запити ринку й ринкового середовища, але й залишатися конкурентоспроможним в подальшому. Вважаємо, що процес розробки дієздатної конкурентної стратегії є першочерговим завданням і необхідною умовою ефективної діяльності підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

На рис. 1.9 [32] представимо перелік основних чинників, які впливають на розробку конкурентної стратегії підприємства.

Варто зауважити, що взаємодія даних факторів носить специфічний, а не універсальний характер для кожного окремого підприємства й має властивість видозмінюватися.

При розробці ефективної конкурентної стратегії доцільно враховувати наступні вимоги:

1. Повинно дотримуватися співвідношення конкурентної стратегії із стратегічними чинниками, які були отримані в результаті проведення SWOT-аналізу.

2. Конкурентна стратегія повинна забезпечити реалізацію раніше визначених завдань, а також повинна відповідати загальній меті та місії підприємства.

3. Всі діючі стратегії підприємства повинні підтримувати і сприяти реалізації обраній конкурентній стратегії, а відповідно остання повинна відповідати діючим стратегіям, тобто має існувати між ними взаємозалежність та взаємопідтримка.

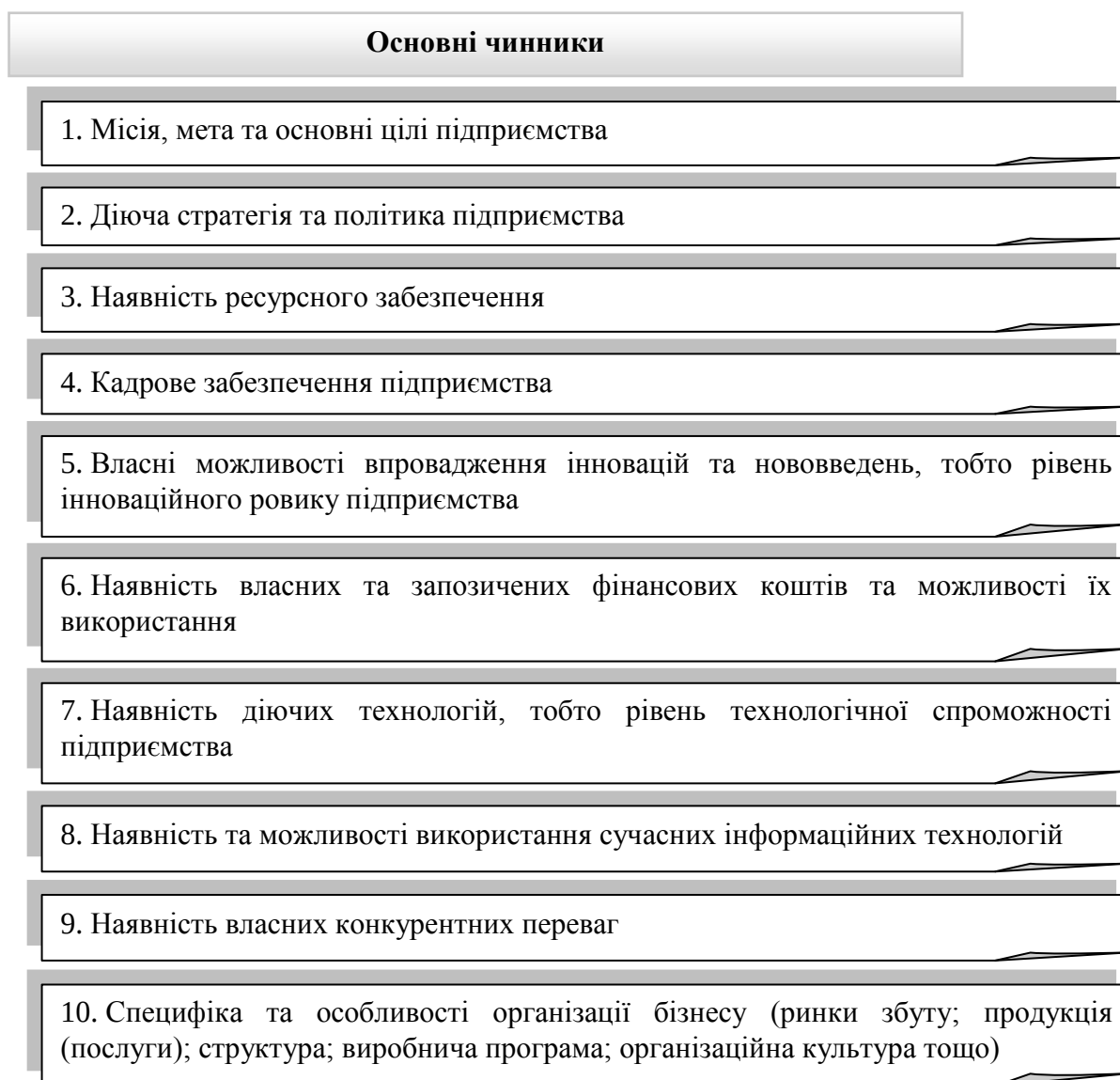


Рисунок 1.9 – Перелік основних чинників, які впливають на розробку конкурентної стратегії підприємства

4. Необхідно враховувати ступінь ризику даної конкурентної стратегії.

5. Потрібно врахувати вплив на конкурентну стратегію факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [32].

Тобто, підприємство має розробити таку конкурентну стратегію, яка була б втіленням ефективної конкурентної поведінки підприємства на ринку і надавала йому вагомі конкурентні переваги. Тільки така стратегія базується на певних управлінських підходах, принципах та практичних заходах, які спрямовані на встановлення і зміцнення конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

На рис. 1.10 [32] представлено 4 етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

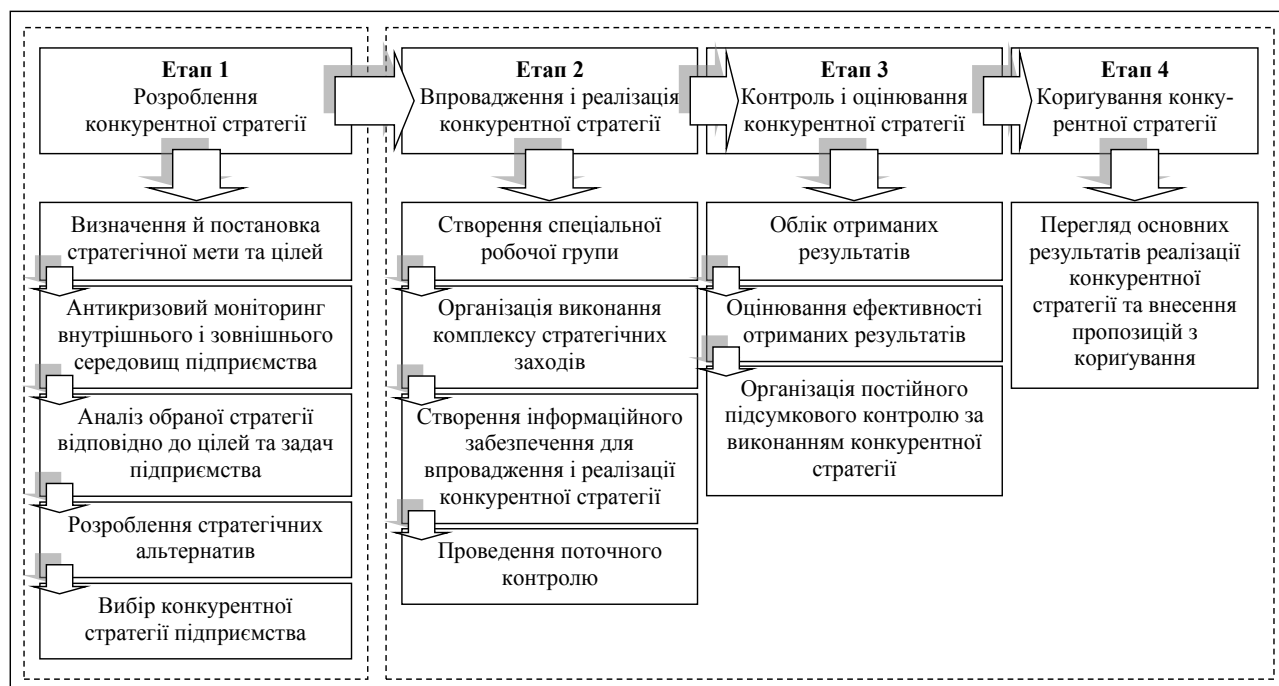


Рисунок 1.10 – Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Як видно з рис. 1.10 етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії мають бути чітко структурованими, а сама стратегія повинна сприяти досягненню мети, цілей та завдань підприємства.

Ефективність етапів розробки та реалізації конкурентної стратегії у значній мірі визначається наявністю відповідного забезпечення даного процесу (рис. 1.11) [15].

Ефективність та дієвість обраної конкурентної стратегії полягає в здійсненні порівняння роботи підприємства до розробки стратегії (без стратегії, або попередньо діючої). Тобто проводиться відповідний аналіз попереднього досвіду, складових ефективності використання внутрішнього потенціалу, зокрема, за допомогою системи показників-індикаторів. Також визначаються негативні моменти конкурентної боротьби з метою їх уникнення чи усунення в процесі реалізації нової конкурентної стратегії [15].



Рисунок 1.11 – Забезпечення процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Отже, з метою досягнення ефективності та результативності конкурентної стратегії підприємству потрібно враховувати як особливості реалізації процесу інвестування, так і власні можливості інноваційного розвитку з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх небезпек. Все це зможе забезпечити тільки правильно обрана, розроблена та реалізована конкурентна стратегія, яка, в свою чергу, сприятиме не тільки процесу виживання підприємства, але й перемозі у конкурентній боротьбі в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика діяльності та особливості конкурентної стратегії досліджуваного підприємства

Історія становлення та діяльності даного досліджуваного підприємства – ПрАТ «Київський вітамінний завод», розпочиналася ще в далекому 1937 році. Проте, у зв'язку із політико-економічними змінами в країні, а також запровадженими нормативно-правовими та фінансово-економічними реформами, в 2007 році було створено ПрАТ «Київський вітамінний завод», яке успішно функціонує й до сьогоднішнього дня та постійно вдосконалюється відповідно до нових бізнес-умов сучасного ринкового середовища діяльності тощо [17; 21; 27].

Основними етапами становлення, розвитку та діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод» [16-17; 21; 27] є наступні, а саме:

- 1937 р. – розпочинається виробництво різноманітного ряду вітамінно-сокових напоїв;

- 1944 р. – на даному підприємстві відбувається реорганізація, на основі якої розпочинається функціонування вже «Київський вітамінно-соковий завод», який починає здійснювати випуск наступних вітамінів: А; В1; В2; С; D2, які створюються у формі драже;

- 1954 р. – наступний етап реорганізаційних заходів перетворює дане підприємство в «Київський вітамінний завод», який освоює та розпочинає промислове виробництво синтетичного вітаміну D3, що виготовляється у вигляді масляного концентрату та застосовується в галузі тваринництва;

- 1958 р. – вперше організовується та здійснюється виробництво синтетичного вітаміну Е;

- 1964 р. – відбувається освоєння виробництва нового препарату «Відеїн D3» (суха стабілізована форма вітаміну D3 для галузі ветеринарії);

- 1976 р. – «Київський вітамінний завод» входить в склад новоствореного Київського виробничого хіміко-фармацевтичного об'єднання «Дарниця»;
- 1978 р. – розпочинається виробництво та випуск таблеток «Аскорбінова кислота»;
- 1994 р. – відбувається наступний етап реорганізаційних заходів, при якому створюється ЗАТ «Київський вітамінний завод», що має юридичну й економічну самостійність;
- 1999 р. – вводиться в експлуатацію ряд ділень для виробництва твердих желатинових капсул, а також для швидкорозчинних (шипучих) таблеток; здійснюється акредитація аналітичної лабораторії щодо контролю якості лікарських засобів, обладнання якої призначене та дозволяє здійснювати якісний контроль на рівні міжнародних вимог та стандартів;
- 2000 р. – здійснюється введення в експлуатацію єдиної, на той час, в Україні ділень щодо виробництва м'яких желатинових капсул; підприємство отримує нагороду – Міжнародний диплом «Срібний дельфін» (номінація «Підприємство XXI століття» в Брюсселі);
- 2002 р. – відбувається сертифікація системи щодо управління якістю на відповідність ISO 9001:2000 (система сертифікації ПРИРОСТ), а також ДСТУ ISO 9001:2001 (система сертифікації УкрСЕПРО);
- 2004 р. – отримання нагороди «Знак благодійства» за високу якість й сучасні технічні досягнення (Міжнародна виставка «Харчування та життя XXI сторіччя»);
- 2005 р. – здійснення ресертифікації щодо системи управління якістю на відповідність ISO 9001:2000 (система сертифікації ПРИРОСТ);
- 2006 р. – проведення сертифікації щодо виробництва харчових добавок для Латвії на відповідність вимогам Правил Європейського Парламенту й Ради № 852/2004 від 29 квітня 2004 р. про гігієну харчових продуктів (Латвійський центр сертифікації); введення в експлуатацію ділень, на якій здійснюється покриття таблеток оболонкою; здійснення атестації хіміко-аналітичної лабораторії, а також й лабораторії щодо мікробіологічного контролю відділу

контролю якості (Державна служба лікарських засобів та виробів медичного призначення);

- 2007 р. – здійснення ресертифікації системи управління якістю на відповідність ДСТУ ISO 9001:2001 (система сертифікації УкрСЕПРО); підприємство отримує нагороду – Диплом за розвиток бренда «Київський вітамінний завод»;

- 2008 р. – відбувається зміни в організаційно-правовій формі, й компанія отримує нову назву – ВАТ «Київський вітамінний завод» (01 січня 2008 р.); проводиться ресертифікація системи управління якістю на відповідність ISO 9001:2008 (система сертифікації ПРИРОСТ);

- 2009 р. – здійснюється атестація відділу щодо контролю якості ДП «Укрметртестстандарт»;

- 2010 р. – препарат «Корвалмент», що виготовляється на заводі стає переможцем у конкурсі професіоналів фармацевтичної галузі України «Панацея-2010»;

- 2011 р. – запроваджується зміна назви даного підприємства із відкритого на ПАТ Київський вітамінний завод»;

- 2011 р. – відбувається значне розширення щодо експортних ринків збуту продукції: відбувається відкриття на території країни ряду представництв АТ «Київський вітамінний завод»;

- 2012 р. – здійснюється подальше розширення експортних ринків збуту продукції: відкриття ряду закордонних представництв АТ «Київський вітамінний завод»;

- 2014 р. – проведено безстрокове ліцензування лабораторії якості; здійснено збільшення потужностей для виробництва продукції; впроваджено ряд заходів з реконструкції наявних діючих виробничих ліній заводу;

- 2016 р. – отримано підтвердження сертифікатів GMP для всіх наявних видів ділянок щодо виробництва лікарських засобів та препаратів;

- 2017 р. – проводиться зміна назви даного підприємства із публічного на ПрАТ Київський вітамінний завод»;

- 2018 р. – здійснюється значне розширення портфелю компанії, в основному, за рахунок виведення рідких форм: очні краплі; сиропи тощо, спільно із європейськими партнерами.

Отже, за увесь період розвитку та становлення ПрАТ «Київський вітамінний завод» зумів стати справді досить міцною, сучасною та прогресивною національною фармацевтичною компанією-виробником, яка в своєму складі має високопрофесійну команду фахівців та спеціалістів своєї справи, її діяльність характеризується якісним та кількісним асортиментом продукції, а також присутнє відповідальне ставлення до своїх наявних споживачів, клієнтів й бізнес-партнерів.

Протягом 2022-2024 років дане підприємство зіштовхнулося з новими, досить складними та ризиковими викликами, пов'язаними із процесами трансформації його діяльності, які полягали в наступному:

- здійсненні адаптації до нових умов діяльності, враховуючи воєнний стан в країні;
- швидкому пристосуванню до важкої бізнес-ситуації в енергетичній сфері країни;
- врахуванні у власній діяльності наявності високого рівня інфляції та інфляційного тиску;
- врахуванні у своїй діяльності наявності спадної динаміки щодо економічного зростання в країні та низького рівня платоспроможності населення тощо [16-17].

Завдяки правильно організованим діям та заходам керівництва, ефективному менеджменту, злагодженій колективній роботі, прийнятими та реалізованими якісними організаційно-управлінськими рішеннями та застосуванню раціонального підходу в цілому, діяльність даного підприємства залишилася на достатньому задовільному рівні та забезпечила його ефективне функціонування протягом всього важкого періоду, а саме:

- було здійснено та забезпечено безперебійну роботу виробництва на заводі;

- проведено й забезпечено безперебійність виробничого процесу на основі наявності всієї необхідної сировини та матеріалів;
- здійснено пристосування власної діяльності до її енергозабезпечення;
- враховувалися умови та проводилися всі необхідні заходи щодо якісного забезпечення потреб населення (споживачів) у медикаментах [16-17].

Наступним етапом дослідження є представлення особливостей організаційно-управлінської структури щодо діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод» [17], яка відображена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Примітка: сформовано на основі даних джерела [17]

Досліджуване підприємство є однією із тих вітчизняних фармацевтичних компаній, які обрали непростий шлях для забезпечення власного постійного розвитку щодо якості продукції на основі покращення та вдосконалення як загальної, так і маркетингової бізнес-стратегії зокрема.

Особливості та характеристика взаємозв'язку між місією, цінностями та загальною стратегією, що відображають основні бізнес-умови функціонування та забезпечують ефективну діяльність ПрАТ «Київський вітамінний завод» [17] описані на рис. 2.2.

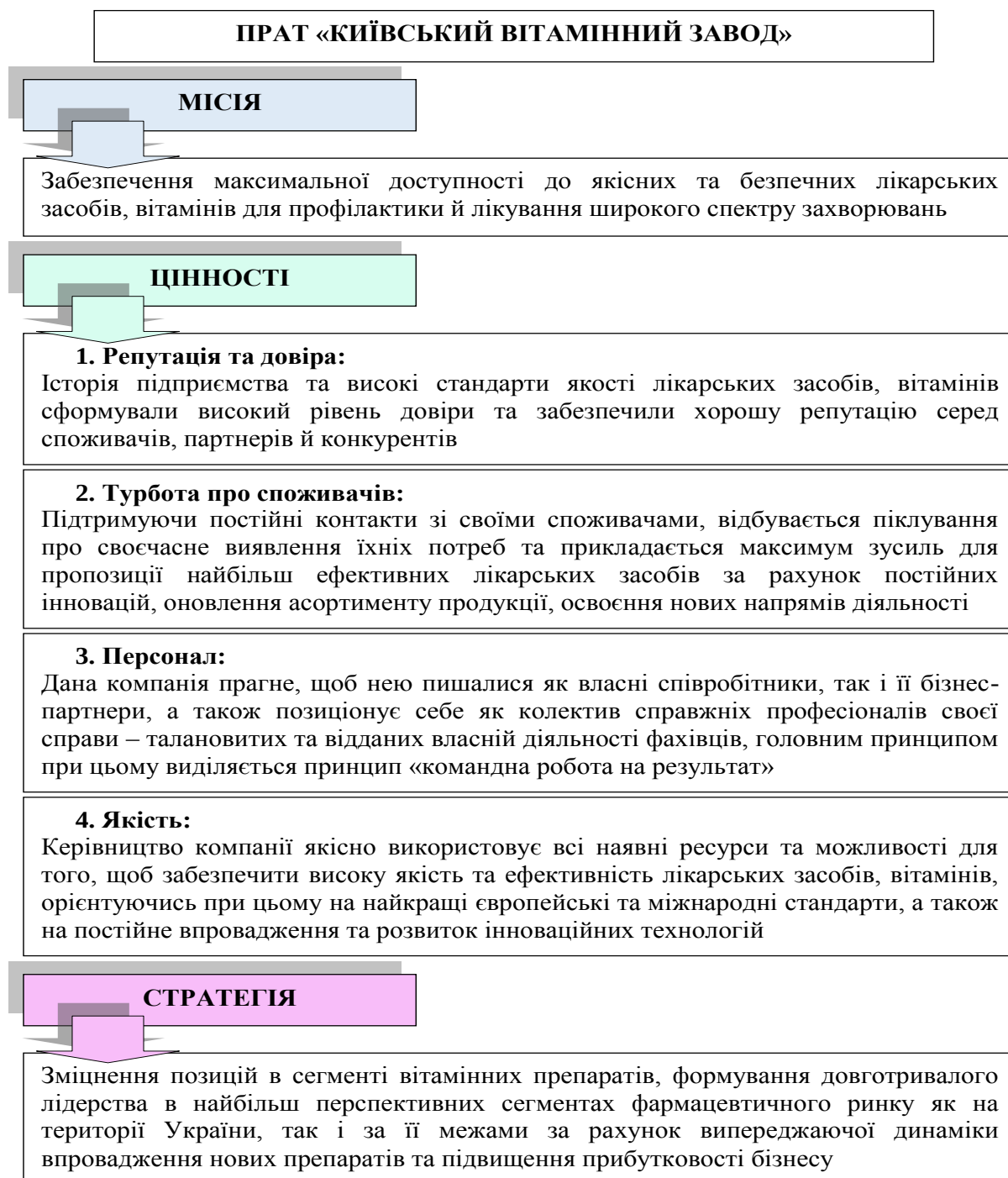


Рисунок 2.2 – Взаємозв'язок місії, цінностей та загальної стратегії діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Примітка: сформовано на основі даних джерела [17]

За всю свою історію функціонування на фармацевтичному ринку України, дане підприємство зуміло не тільки значно розвинутися, але й ефективно підлаштовуватися під різного роду зміни та фінансово-економічні ситуації, що, в кінцевому підсумку, перетворило його на досить успішну сучасну компанію як на національному, так і на міжнародному рівнях, яка на теперішній час є одним із лідерів, що задає та визначає необхідні напрямки розвитку всього фармацевтичного ринку країни [27].

Вже на протязі багатьох років поспіль ПрАТ Київський вітамінний завод» входить до топ-рейтингів компаній-лідерів фармацевтичного ринку України.

Згідно даних, що представлені «Ukrainian Business Award» [1], за 2024 р. список найкращих фармкомпаній складала такі як: ARTERIUM; Фармак; Фармацевтична компанія «Здоров'я»; Дарниця; ЮРІЯ-ФАРМ; ІнтерХім; Борщагівський ХФЗ; unipharma; Червона зірка; ПрАТ «Київський вітамінний завод»; Лубнифарм; Біофарма; Vishpha; SPERCO; ФарКоС.

На рис. 2.3 представлено топ-15 місць щодо найголовніших фармацевтичних компаній України за 2024 рік [1] на основі результатів їх рейтингової оцінки, згідно якої досліджуваний ПрАТ «Київський вітамінний завод» розташований на 10 позиції рейтингу зі значення – 4,99 бали.

Варто також зазначити і те, що запровадження системи якості для ПрАТ «Київський вітамінний завод» посприяло значному забезпеченню та виконанню вимог ДСТУ ISO 9001:2009, а також й міжнародного стандарту ISO 9001:2008, що є орієнтованою:

- на чіткість обліку вимог від конкретних споживачів (клієнтів);
- на здійснення безперервного аналізу щодо визначення рівня ефективності від впроваджуваних заходів;
- на проведення подальшої поетапної інтеграції щодо необхідного ряду вимог щодо належної виробничої (GMP), а також і дистриб'юторської (GDP) практик в цілому [27].

Власне вся діяльність даного заводу повністю відповідає встановленим вимогам та умовам, що сприяють ефективному функціонуванню сучасної

фармацевтичної компанії, та направлені на достатнє забезпечення своїх споживачів: максимально доступним, ефективним, якісним, а також й безпечним комплексним асортиментом лікарських засобів – власної фармацевтичної продукції, що є необхідною, насамперед, як для проведення ряду профілактичних заходів, так і для забезпечення лікування широкого спектру захворювань й патологічних станів зокрема. Адже, для виробництва даної фармпродукції заводу застосовуються високоякісні субстанції, що постачаються провідними європейськими країнами та їхніми дочірніми компаніями з країн Південно-Східної Азії [27].

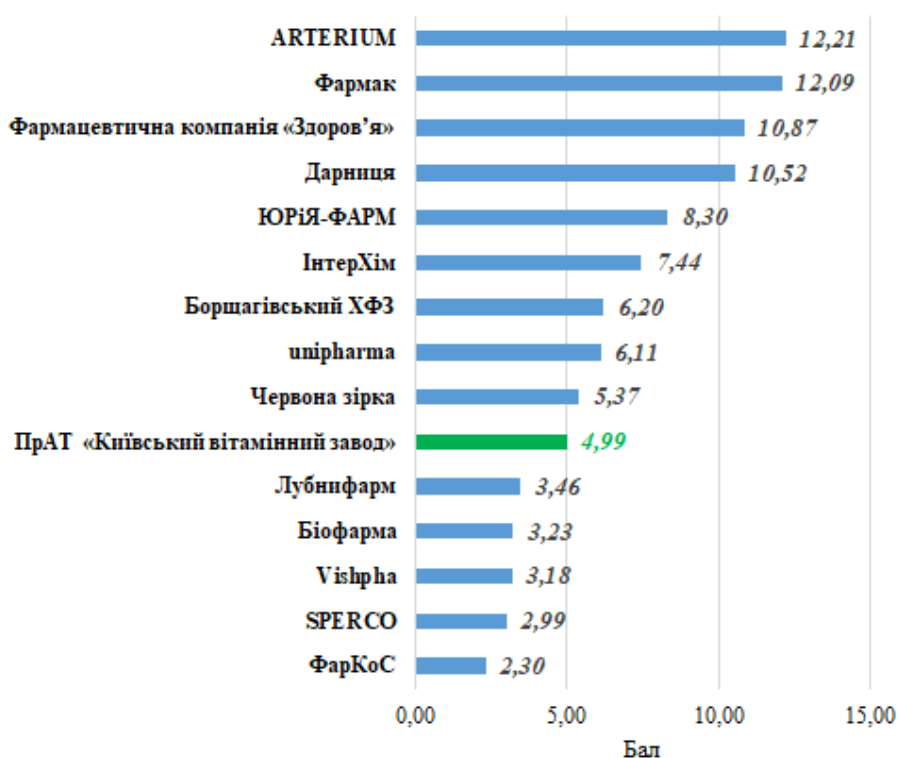


Рисунок 2.3 – Топ-15 фармацевтичних компаній України за 2024 рік, бали

Примітка: сформовано на основі даних джерела [1]

Потрібно наголосити й на такій доволі важливій деталі щодо конкурентної стратегії даної компанії як її «політика якості продукції». В першу чергу, ця складова є сформованою для втілення й реалізації одного із головних напрямів (принципів) корпоративної культури, яка демонструє гасло «якість без компромісів» [27]: саме тут визначено увесь необхідний та важливий комплекс

пріоритетів заводу щодо здійснення виробництва, в основу якого закладено найвищі стандарти якості й безпеки всієї його діяльності.

Також, згідно політики підтримки рівня якості, ПрАТ «Київський вітамінний завод» перебуває в постійному розвитку та самовдосконаленні:

- націлено здійснює ряд необхідних заходів щодо підвищення технічного рівня власного виробництва продуктового ряду;

- веде пошуки й здійснює дослідження щодо можливості застосуванням сучасних технологій;

- прикладає максимум зусиль для ефективного запровадження різного роду інноваційних розробок;

- використовує сучасне технологічно-інноваційне обладнання та високоякісну сировину для виготовлення власної лінійки фармпродукції [27].

Отже, завдяки формуванню та реалізації чіткого та якісного рівня планування, підтримки командного прагнення до здійснення вдосконалення й розуміння потреби у власному постійному розвитку та саморозвитку, дане фармацевтичне підприємство зуміло сформувати хороший позитивний імідж серед своїх споживачів (клієнтів), так і серед конкурентів, що найперше проявляється у завоюванні значного рівня авторитету, а також і в забезпеченні високого рівня визнання на національному та міжнародному ринкових сегментах.

2.2 Аналіз конкурентного бізнес-середовища діяльності підприємства

Фармацевтична галузь є досить вагомою складовою національної промисловості, що характеризується значним рівнем розвитку та позитивними фінансово-економічними результатами в цілому, а також займає одне із найважливіших місць в економіці країни загалом.

Власне наявний розвиток та невинне вдосконалення фармгалузі країни робить її одним із лідерів на вітчизняному ринку. Адже, дана промисловість, виробляючи якісні та ефективні лікарські засоби, продукцію й товари медичного спрямування, здатна значно закривати потреби споживачів (клієнтів) на національному рівні.

Варто зазначити, що український ринок фармпродукції вміло продемонстрував доволі сталу, а подекуди й висхідну динаміку щодо власного розвитку й росту за увесь час війни в країні. Так, згідно аналітико-статистичних даних, що наведені в Державній службі статистики України [11-12], на рис. 2.4 показано динаміку результатів щодо обсягів реалізації фармпродуктів та фармпрепаратів як всередині країни, так і за її межі протягом 2022-2023 років.

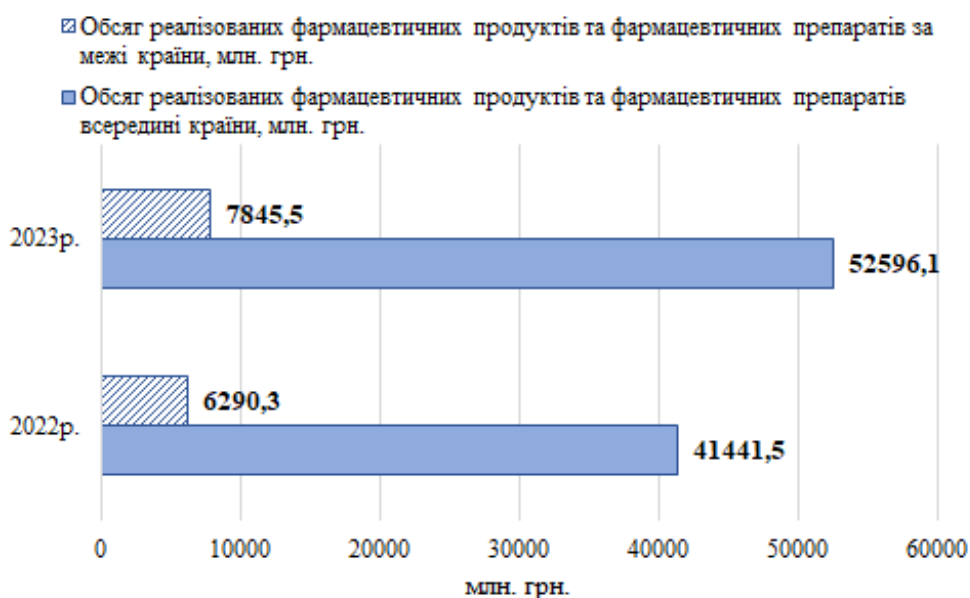


Рисунок 2.4 – Динаміка результатів обсягів реалізації фармацевтичних продуктів та фармацевтичних препаратів всередині країни та за її межами протягом 2022-2023 років, млн. грн.

Примітка: сформовано на основі даних джерел [11-12]

Проаналізовані та представлені результати показників свідчать про їх позитивну тенденцію росту протягом аналізованого періоду, а саме:

1) сумарний обсяг щодо реалізації фармацевтичних продуктів та фармацевтичних препаратів всередині країни за 2023 р. (52596,1 млн. грн.) відображає збільшення на 11154,6 млн. грн. (зростання на 26,92 %) відносно його результату за 2022 р. (41441,5 млн. грн.);

2) обсяги реалізації фармацевтичних продуктів та фармацевтичних препаратів за межі країни протягом 2023 р. (7845,5 млн. грн.) відображають також

їх збільшення – на 1555,2 млн. грн., тобто відбулося зростання значення цього показника на 24,72 % відносно даних за 2022 р. (6290,3 млн. грн.).

Оскільки, в цьому дослідженні аналізується бізнес-середовище діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод», то згідно даних, що відображені на його офіційному веб-сайті [27], даний завод зумів сформувати, завдяки наявним висококваліфікованим фахівцям та злагодженій командній роботі всього колективу, продуктивний портфель фармпродукції, в якому міститься більш як 100 різноманітних лікарських засобів, які реалізуються як рецептурно, так і безрецептурно, а також є 20 дієтичних добавок тощо.

На рис. 2.5 представлені основні фінансово-економічні показники, що відображають забезпеченість та підтримку достатньо високого рівня успішності діяльності заводу – включаючи поєднання взаємовпливу між мотиваційним чинником та досягнутим кінцевим результатом в підсумку.

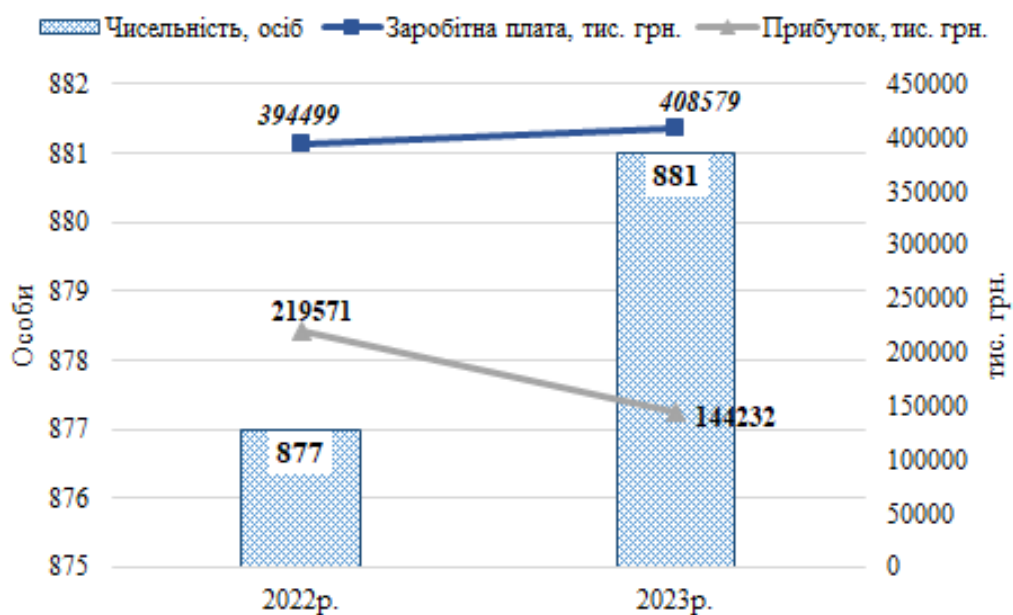


Рисунок 2.5 – Співвідношення тенденцій зміни результатів фінансово-економічних показників: чисельність працівників (особи), витрати на заробітну плату (тис. грн.), чистий прибуток (тис. грн.)

ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2022-2023 роки

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності [3-4; 18-19]

З наведених даних видно, що тенденція аналізованих показників є доволі позитивною, адже:

1) чисельність працівників протягом 2023 р. (881 ос.) збільшилася на 4 ос. відносно його результату за 2022 р. (877 ос.);

2) сума виплаченої заробітної плати працівникам заводу за 2023 р. складала 408579 тис. грн., що є більше на 14080 тис. грн. (3,57 %) у порівнянні із результатом цього показника за 2022 р. (394499 тис. грн.);

3) динаміка чистого прибутку на підприємстві хоча й має негативну тенденцію до скорочення протягом 2023 р. (144232 тис. грн.) на -75339 тис. грн. або ж на -34,31 % відносно результату цього показника за 2022 р. (219571 тис. грн.), проте, все ж таки відображає наявний рівень прибутковості;

4) варто також зазначити і те, що дану бізнес-ситуацію на підприємстві – скорочення рівня прибутковості в 2023 р., спричинило значний вплив зростання рівня витрат на збут за цей період (відбулося збільшення результату показника на 400257 тис. грн. або ж зростання на 46,41 %): 2022 р. – 862490 тис. грн.; 2023 р. – 1262747 тис. грн., відповідно.

Одним із найважливіших стратегічних завдань щодо забезпечення успішної діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод» було й залишається власне постійне розширення наявного асортименту фармпродукції як шляхом безперервного вивчення й дослідження тенденцій змін та потреб фармринку, так і націленість на забезпечення якісного рівня цінової доступності щодо його лікарських продукції та засобів.

Тому, наступним елементом дослідження варто представити аналітичні матеріали щодо тенденцій змін обсягів виробництва та реалізації (продажів) фармпродукції, яка на даному заводі представлена у вигляді лікарських засобів та дієтичних добавок, протягом 2022-2023 років його діяльності як в натуральній, так і грошовій формах [16-17] тощо.

На рис. 2.6 відображено динаміку показників щодо обсягів виробництва лікарських засобів та дієтичних добавок на ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2022-2023 роки в натуральній та грошовій формах.



Рисунок 2.6 – Динаміка співвідношення показників обсягів виробництва лікарських засобів та дієтичних добавок на ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2022-2023 роки в натуральній (тис. уп.) та грошовій (тис. грн.) формах

Примітка: сформовано на основі даних джерел [16-17]

Отже, як можна спостерігати із наведених аналітичних даних, досліджуваний результат показника обсягу виробництва лікарських засобів та дієтичних добавок в грошовій формі на ПрАТ «Київський вітамінний завод» протягом звітнього 2023 р. (3892721,48 тис. грн.) є більшим в порівнянні із його показником за минулий 2022 р. (3691971,62 тис. грн.), тобто відбулося збільшення показника на 200749,86 тис. грн. (5,43 %), що, у свою чергу, відображає позитивну зростаючу тенденцію зміни.

Проаналізувавши, натомість, результат показника обсягу виробництва лікарських засобів та дієтичних добавок у натуральній формі на ПрАТ «Київський вітамінний завод» протягом 2023 р. (57071,59 тис. уп.), визначено, що він зазнав деякого скорочення в порівнянні із його минулим значенням за 2022 р. (51734,40 тис. уп.), тобто тут уже відбулося деяке зменшення показника на -5337,19 тис. уп. (-9,35 %), що, у свою чергу, відображає негативну спадну тенденцію зміни.

На рис. 2.7 відображено динаміку показників щодо обсягів реалізації (продажу) лікарських засобів та дієтичних добавок на ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2022-2023 роки в натуральній та грошовій формах.

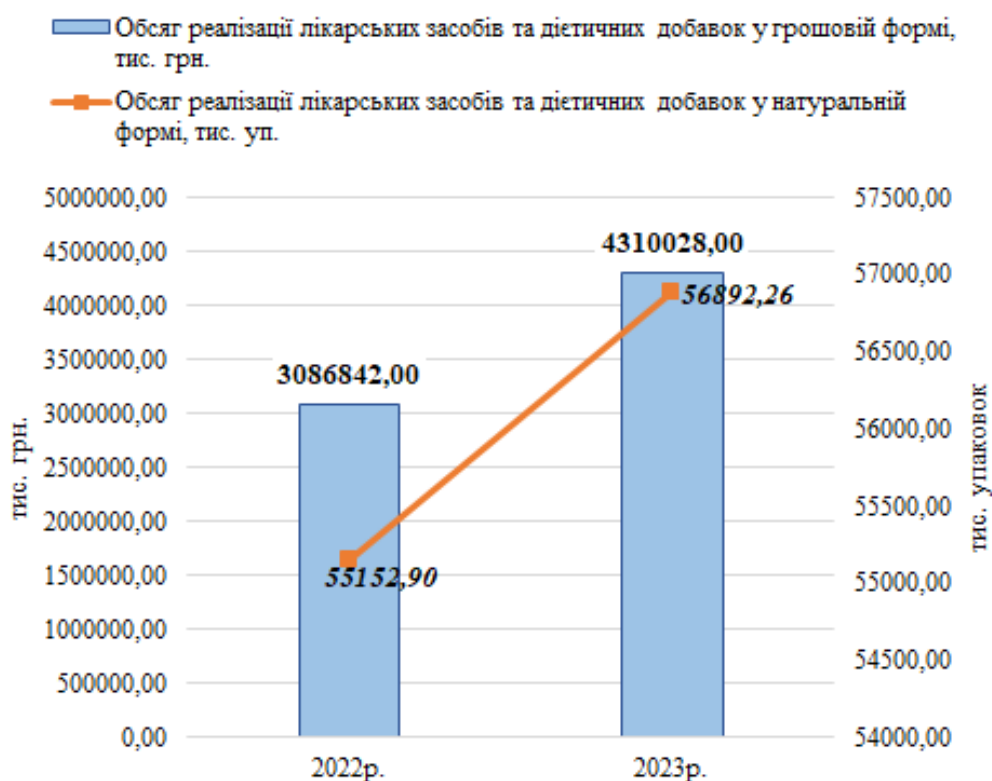


Рисунок 2.7 – Динаміка співвідношення показників обсягів реалізації (продаж) лікарських засобів та дієтичних добавок на ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2022-2023 роки в натуральній (тис. уп.) та грошовій (тис. грн.) формах

Примітка: сформовано на основі даних джерел [16-17]

З представлених даних помітно, що результат показника обсягу реалізації (продаж) лікарських засобів та дієтичних добавок в грошовій формі на ПрАТ «Київський вітамінний завод» протягом 2023 р. (4310028,00 тис. грн.) є більшим в порівнянні із його показником за минулий 2022 р. (3086842,00 тис. грн.), тобто відбулося збільшення показника на 1223186,00 тис. грн. (39,63 %), що, у свою чергу, відображає позитивну зростаючу тенденцію зміни.

Дослідивши результат показника обсягу реалізації (продаж) лікарських засобів та дієтичних добавок у натуральній формі на ПрАТ «Київський

вітамінний завод» протягом 2023 р. (56892,26 тис. уп.), визначено, що він також збільшився в порівнянні із його минулим показником за 2022 р. (55152,90 тис. уп.), тобто відбулося зростання показника на 1739,36 тис. уп. (3,15 %), що, у свою чергу, також відображає позитивну тенденцію зросту.

Крім цього, варто зазначити і про те, що протягом 2023 р. на даному підприємстві було завершено розробку та офіційно зареєстровано 10 шт. нових лікарських препаратів, із них: 8 шт. – це лікарські засоби, 2 шт. – дієтичні добавки.

За 2023 р. відбулося успішне впровадження в промислове виробництво 12 шт. нових фармпродуктів. На підприємстві проводяться подальші постійні клінічні дослідження та випробування сучасних оновлених та зовсім нових фармпрепаратів [16-17]. ПрАТ «Київський вітамінний завод» входить в топ-15 лідерів фармацевтичних компаній України за 2024 рік щодо наявності кількості товарних позицій [1] (рис. 2.8), серед яких займає 8 сходинку (148 шт.).

Такий хорошій позитивній тенденції та вагомим показникам сприяє те, що дане підприємство має в своєму складі висококваліфікованих спеціалістів своєї справи, які успішно ведуть свою діяльність в його центральній лабораторії, де, в основному, здійснюють розробку нових сучасних фармпрепаратів препаратів; вибирають субстанції та здійснюють перевірку рівня їх якості; проводять первинний контроль й моніторинг; здійснюють невинне подальше вдосконалення всього торгового ряду фармпродукції тощо.

Підтримці успішності здійснення таких видів робіт є те, що працівники підприємства мають змогу працювати в лабораторії, яка забезпечена найсучаснішими видами обладнання, отриманих із таких країн як Великобританія, Італія та Німеччина, а саме: хроматографами; апаратурою для здійснення аналітичної роботи; обладнанням для виробництва драже, капсул, таблеток тощо. Усе це сприяє успішному здійсненню необхідних різноманітних досліджень й розробок, а також їх ефективному впровадженню їх у виробництво [27].

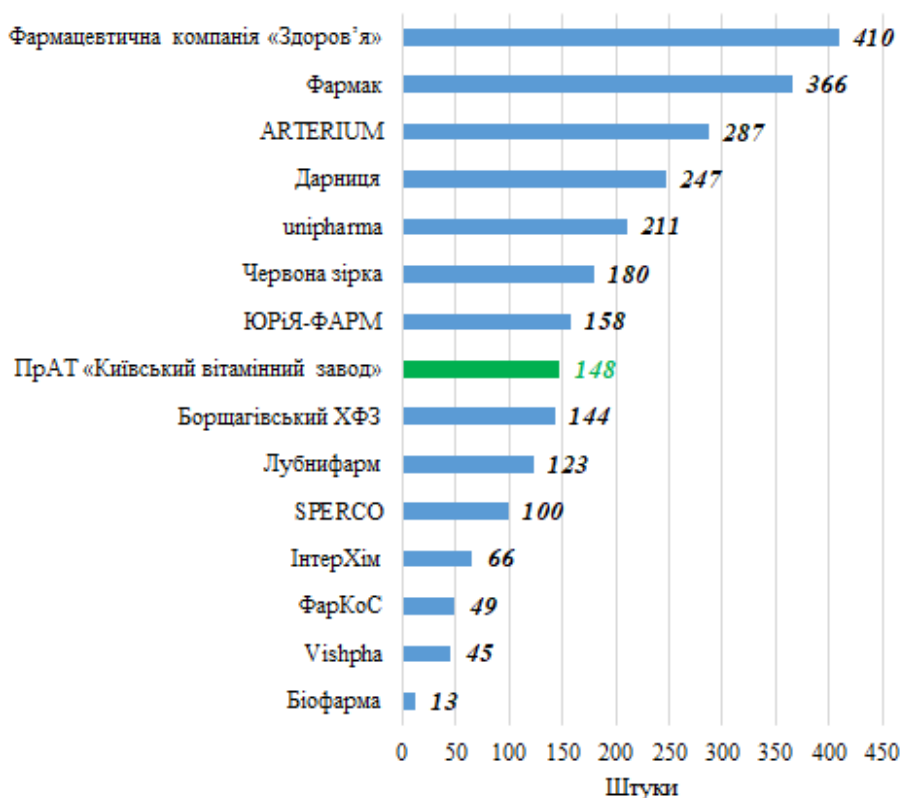


Рисунок 2.8 – Топ-15 фармацевтичних компаній України за кількістю товарних позицій протягом 2024 року, штуки

Примітка: сформовано на основі даних джерела [1]

Потрібно наголосити і на тому, що в даний час ПрАТ «Київський вітамінний завод» активно займається здійсненням такого виду актуальної роботи як благодійність, основна суть якої відображається у наданні гуманітарної допомоги для людей, які хворі на епілепсію; підліткам, які проживають у сільських місцевостях країни; багатьом пологовим будинкам та жіночим консультаціям тощо.

Також даний завод здійснює значну підтримку професійних лікарських асоціацій й товариств, пропагує та наголошує на відповідальному ставленні до стану свого здоров'я за будь-яких умов (на теперішній час – особливо до ментального), та й навколишнього середовища в цілому [27].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»

3.1 Вдосконалення методики оновлення конкурентної стратегії підприємства в умовах нестабільності та кризи

Ефективність та успішність діяльності будь-якого підприємства, а також бізнесу в цілому значно залежить від вміння його керівництва вчасно реагувати на зовнішні виклики й чинники та впроваджувати інновації для підтримки його розвитку в цілому.

Одним із таких важливих та необхідних заходів є вдосконалення власної діючої конкурентної стратегії. Адже, цей процес сприяє підтримці загальній діяльності підприємства та забезпечує його успішний розвиток в бізнес-середовищі, що, на сьогоднішній день, перебуває в глобальних умовах трансформаційних змін.

Зрозуміло, що, включаючи наявні ринкові умови ведення бізнес-діяльності, на першому місці залишається актуальною проблема забезпечення ефективності як оперативного, так і стратегічного планування для формування та реалізації успішної конкуренто-організаційної поведінки сучасного підприємства, як на сучасному етапі розвитку, так і на довгострокову перспективу.

При цьому також важливою складовою є застосування гнучкого механізму дій, на основі застосування принципів адаптивності, своєчасного реагування, системності та комплексності, а також наявних змін, які відбуваються у всіх бізнес-процесах та бізнес-управлінні тощо.

Доцільно зауважити, що застосування системності як досить важливого принципу разом із комплексом інструментів для оновлення та вдосконалення конкурентної стратегії щодо підтримки та розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі виступає необхідним кроком для забезпечення його діяльності на перспективу. Адже, зміни в конкурентному бізнес-світі – явище незмінне та

постійне, а бізнес, який не братиме даний факт до уваги та не реагуватиме на це не зможе ефективно ані працювати, ані, тим більше розвиватися.

Отже, реалізація якісно сформованої конкурентної стратегії діяльності підприємства є основним із заходів щодо забезпечення підвищення рівня його конкурентоспроможності та одним із можливих шляхів ефективно функціонувати в сучасних бізнес-умовах, що, в переважній своїй більшості, характеризуються кризовим станом та нестабільністю.

Власне, ефективна конкурентна стратегія підприємства являється важливим та необхідним інструментом, що забезпечуватиме та підтримуватиме підвищення як рівня його конкурентоспроможності, так і рівня його фінансово-економічної стабільності, а також ділової активності на основі якісного й кількісного ресурсного забезпечення.

Дієва та успішна конкурентна стратегія підприємства повинна передбачати актуальність та впровадження новітніх заходів щодо маркетингової діяльності, зокрема таких, які стосуються:

- загального стану підприємства на основі оцінки його іміджу та впізнаваності серед конкурентів;
- істотного, проте реально виправданого підвищення рівня стратегічно-орієнтованої конкурентоспроможності підприємства;
- розробки та ефективного впровадження й реалізації ряду стійких та гнучких стратегічних конкурентних переваг (сильних сторін) підприємства;
- формування концепції щодо унікальності власної цінності підприємства в порівнянні із наявними конкурентами, в якій акцентується увага на необхідності зосередження та здійснення постійного розвитку власного бізнесу та розширення на цій основі власних позицій як на наявних ринкових сегментах, так і створення нових можливостей виходу з новими продуктами на нові ринки збуту тощо.

Загалом, потрібно пам'ятати й про те, що формування, впровадження, реалізація та вдосконалення певного стійкого рівня власної конкурентоспроможності – власної особливої переваги, значно залежить від обраної загальної стратегії дій та є одним із головних напрямів щодо стратегічно-

орієнтованої та стратегічно направленої діяльності підприємства в цілому. Проте, важливою умовою в цьому підході є дотримання принципу оновлення, адже, без постійного вдосконалення власного бачення щодо ведення бізнесу, не відбуватиметься ні його успішний розвиток, ані ефективність функціонування підприємства в сучасному трансформаційному бізнес-середовищі.

На рис. 3.1 представлено основні складові елементи для забезпечення успішності та дієвості конкурентної стратегії із врахуванням швидкозмінного бізнес-середовища діяльності досліджуваного підприємства.



Рисунок 3.1 – Запропоновані основні складові елементи конкурентної стратегії діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням швидкозмінного бізнес-середовища (*початок*)



Рисунок 3.1 – Запропоновані основні складові елементи конкурентної стратегії діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням швидкозмінного бізнес-середовища (кінцівка)

З метою забезпечення успішності та дієвості сучасної конкурентної ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням швидкозмінного бізнес-середовища необхідно здійснити реалізацію певного набору конкретних дій та завдань, а саме:

1) поетапне формування досягнення стійких переваг підприємства перед його існуючими та наявними конкурентами;

2) створення й постійна підтримка задовільного конкурентоспроможного рівня для самого підприємства, що функціонує в трансформаційних бізнес-умовах, зокрема кризових;

3) забезпечення здійснення та постійного проведення певного роду як наступальних, так оборонних дій, що є беззаперечною умовою діяльності підприємства, що веде свою діяльність в умовах кризи та нестабільного бізнес-середовища;

4) розуміння сутності, актуальності та необхідності застосування й ефективної реалізації принципів постійного вдосконалення й самовдосконалення на основі адаптивності та гнучкості;

5) застосування комплексу короткострокових тактичних взаємозв'язаних дій та завдань, які, в першу чергу, зможуть передбачити й забезпечити якісну миттєву реакцію на певні бізнес-ситуації, зокрема ризикові та кризові;

6) застосування при оновленні конкурентної стратегії комплексу довгострокових стратегічних взаємозв'язаних дій та завдань, які, в першу чергу, зможуть передбачити й забезпечити формування та реалізації певних управлінсько-організаційних рішень, від яких залежатимуть майбутні конкурентні можливості та переваги підприємства;

7) забезпечення та підтримка лідерських позицій на ринковому сегменті на основі постійного вдосконалення та самовдосконалення діяльності даного підприємства із врахуванням швидкозмінності його бізнес-середовища як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Власне сама методика здійснення оновлення конкурентної стратегії досліджуваного підприємства в умовах нестабільності та кризи бізнес-середовища його діяльності відображена на рис. 3.2.

**Пропонована методика оновлення конкурентної стратегії
ПрАТ «Київський вітамінний завод» в умовах нестабільності та
кризовості бізнес-середовища**

Конкурентна стратегія ПрАТ «Київський вітамінний завод»



Рисунок 3.2 – Пропонована методика оновлення конкурентної стратегії
ПрАТ «Київський вітамінний завод» в умовах нестабільності та
кризи бізнес-середовища (початок)

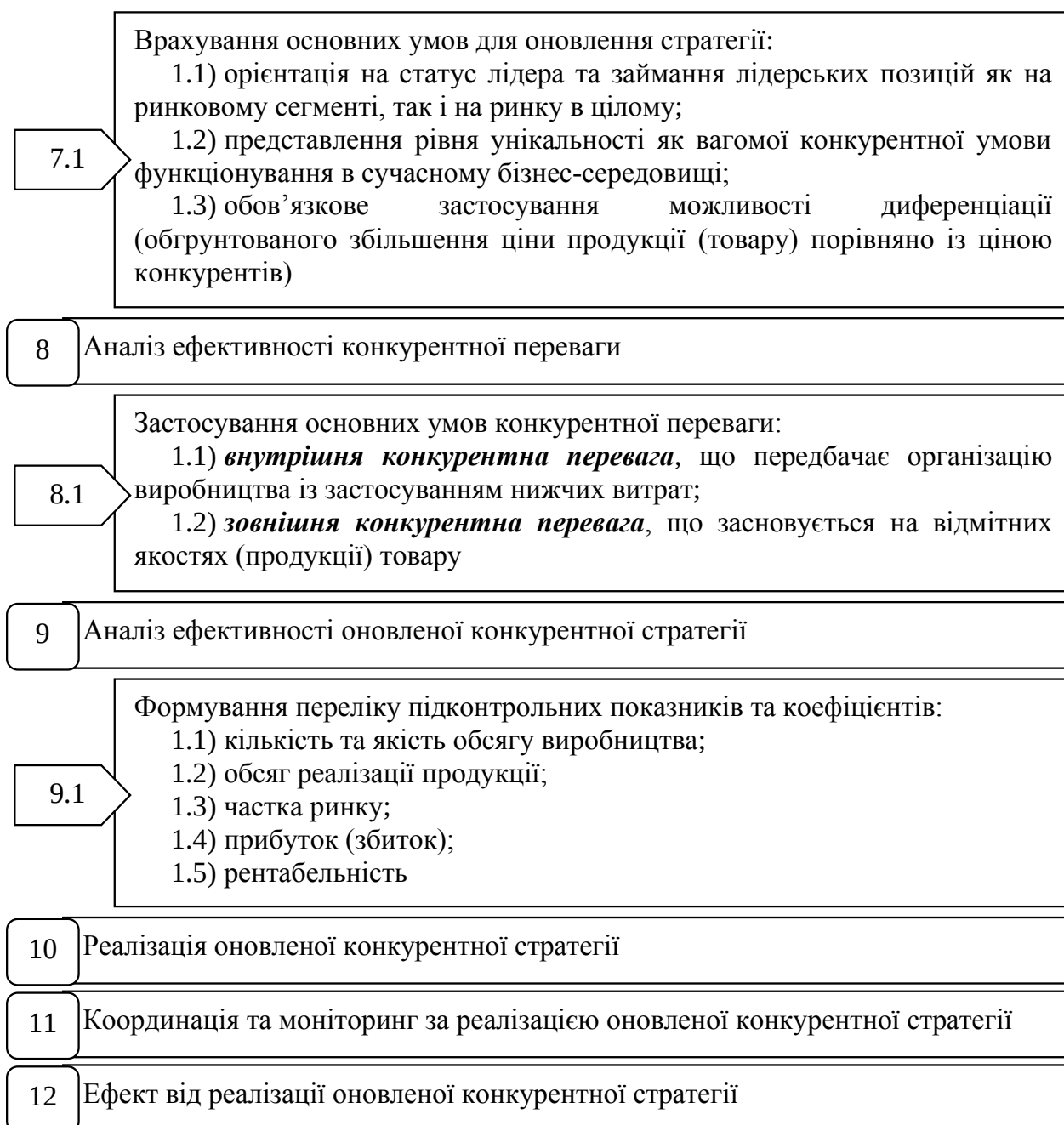


Рисунок 3.2 – Пропонована методика оновлення конкурентної стратегії
 ПрАТ «Київський вітамінний завод» в умовах нестабільності та
 кризи бізнес-середовища (кінцівка)

Зрозуміло, що наявний рівень конкуренції не тільки потребує, але й вимагає адекватних, швидких, адаптивних та гнучких підходів реагування на всі виклики сучасного бізнес-світу. Адже, постійний розвиток та, заодно, й розвиток конкурентних відносин в бізнесі значно залежить та стимулюється, перш за все, появою якісно нових ринкових бізнес-факторів та оцінкою їх корисності й

ефективності як умов забезпечення й підтримки власного функціонування на перспективу. Різке збільшення кількості кризових явищ, а подекуди й масштабних криз (війни, стихійні лиха, пандемії тощо), вносить в діяльність суб'єктів господарювання різного роду як значні ризики втрат, так і значні нові глобальні можливості. Власне розвиток сучасних ринкових бізнес-відносин призводить до вибору активних дій підприємців та бізнесменів, які, в основному, зосереджуються на орієнтацію потреб ринку (споживачів), а також і на наявні потенційні можливості підприємства (загальний потенціал, ресурсне забезпечення, самофінансування тощо).

Варто пам'ятати, що власне сам комерційний успіх підприємства є безпосередньо пов'язаним із вмінням ставити та досягати високого рівня конкурентних переваг, основу яких складає ефективна та якісно орієнтована конкурентна стратегія, головна мета якої зосереджена на успішному досягненню довгострокової конкурентної переваги.

Крім цього, важливим моментом є те, що неможливо досягнути конкурентних переваг за всіма складовими та напрямками діяльності. В даному випадку необхідно вміти правильно визначати пріоритети: розробляти, формувати, реалізовувати та оновлювати як загальну, так і конкурентну стратегії. А це, в свою чергу, сприятиме забезпеченню швидкого та успішного розвитку самого підприємства із врахуванням наявної ринкової бізнес-ситуації та його ресурсного забезпечення.

Отже, рівень успішності реалізації конкурентної стратегії підприємства залежить не тільки від його організаційно-управлінської політики, але й від наявних бізнес-умов його стану й рівня конкурентоспроможності як важливих стратегічних бізнес-показників сучасної ринкової діяльності.

3.2 Розробка моделі результативності конкурентної стратегії підприємства із врахуванням можливості її гнучкості

В сучасних умовах ведення та здійснення бізнес-діяльності з'являється значна потреба в розробці ефективної й гнучкої конкурентної стратегії щодо

забезпечення і підтримки як задовільного рівня як управління, так і конкурентоспроможності підприємства та його продукції (послуг) в цілому. А тому, виникає необхідність пошуку відповідних дієвих шляхів, заходів та підходів, які змогли б не тільки передбачати й швидко враховувати різноманітні ринкові зміни, в тому числі зміни ринкових можливостей підприємства. Все це має здійснюватися із врахуванням кризових бізнес-факторів, що зможуть успішно сприяти переорієнтації, координації, контролю та реалізації організаційно-економічної концепції управління в цілому як дієвої гнучкої системи покращення внутрішнього бізнес-середовища підприємства.

Це все пов'язано із тим, що в даний час переважно усі суб'єкти, які здійснюють господарську діяльність зіштовхуються із рядом гострих бізнес-проблем як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, а саме:

1) рівнем незахищеності ринку від певних видів неякісних товарів, продукції та послуг, які значно матимуть вплив на майбутню діяльність підприємства;

2) неефективним або ж взагалі повним невмінням використовувати та залучати для підтримки рівня власної успішності сучасні інноваційні досягнення (нові технології, нові «рецепти» створення продукції тощо);

3) неефективністю використання власної гнучкої конкурентної стратегії як основної умови забезпечення успішної боротьби із існуючими та наявними конкурентами;

4) неефективністю щодо організації та управління в цілому по причині неправильного вибору стратегічного орієнтиру в процесі реалізації комплексу дієвих бізнес-напрямів;

5) невмілого застосування та неправильної організації комплексу сучасних маркетингових бізнес-технологій;

6) формування ефективної роботи із власними клієнтами (споживачами) на основі як використання, так і забезпечення дієвого зворотного зв'язку;

7) нераціональності поєднання тактичних й стратегічних бізнес-цілей та їх постійний моніторинг, перегляд і вдосконалення;

- 8) невміння збирати, формувати та опрацьовувати нові інформаційні дані щодо нових ринків збуту, способів залучення нових клієнтів (споживачів) тощо;
- 9) наявністю низького рівня бізнес-кооперування;
- 10) наявністю недостатнього рівня інтегрованості.

Враховуючи вище описану проблематику, одним із найважливіших завдань щодо оновлення конкурентної стратегії підприємства для забезпечення його ефективної бізнес-діяльності за різноманітних кризових бізнес-умов повинна бути направленість на підтримку й забезпечення успішної та дієвої взаємодії власне самого підприємства із наявними його конкурентами на певному визначеному ринкову сегменті. Адже, саме такого роду дії й сприятимуть досягненню основних мети та цілей підприємства, в тому числі і маркетингових.

Варто наголосити й на тому, що основною метою оновленої конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» повинно бути забезпечення щодо досягнення суттєвих конкурентних бізнес-переваг над його основними бізнес-конкурентами враховуючи його діяльність в комплексі – від перегляду основних мети, цілей та завдань і до отриманих кінцевих результатів – усього циклу управління, координації та діяльності загалом.

Адже, сама сутність оновленої та вдосконаленої конкурентної стратегії для досліджуваного підприємства повинна відображати суттєву нову комплексну систему:

- оновлені принципи, правила, прийоми та заходи, які застосовуються для формування, прийняття та реалізації як довгострокових, так і короткострокових організаційно-управлінських бізнес-рішень;
- оновлену методику щодо формування, створення та забезпечення сильних лідерських позицій відносно «своїх» основних конкурентів;
- оновлення основних принципів щодо власне бізнес-поведінки в бізнес-середовищі як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях, враховуючи наявність різноманітних криз як наявних, так і прогнозованих.

На рис. 3.3 представлено декомпозицію конкурентної поведінки ПрАТ «Київський вітамінний завод» на основі ефективного поєднання сукупності

взаємозв'язаних та взаємообумовлених стратегій щодо підтримки рівня його конкурентоздатності.

Види та типи конкурентних стратегій підприємства			Типи конкурентної поведінки підприємства		
			Адаптивний (А)	Креативний (К)	Забезпечувальний (К)
Загальна стратегія управління	Стратегія функціонування	Стратегія лідерства за низькими витратами		+	
		Стратегія диференціації	+	+	
		Стратегія фокусування		+	
	Стратегія розвитку	Стратегія росту	+	+	
		Стратегія помірного росту	+		
		Стратегія скорочення масштабів діяльності	+		+
		Комбінована стратегія	+	+	+

Рисунок 3.3 – Декомпозиція* конкурентної поведінки

ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Примітка: «декомпозиція» – науковий метод відображення поділу великого на мале

Дана декомпозиція поєднання конкурентних стратегій необхідна для підтримки та забезпечення росту діяльності будь-якого великого бізнесу та підприємств в цілому. А досліджуване підприємство цьому не є виключенням. Адже, в дані кризові часи кожне підприємство, яке хоче та прагне ефективного функціонувати та розвиватися потребує певного роду деякої відносної стабільності на основі провадження адаптивно-гнучких трансформаційних дієвих бізнес-цілей, зокрема довгострокових. А це все, у свою чергу, вимагає від менеджерів, керівників та управлінців не тільки розуміння дієвості та ефективності формування загальної стратегії, але й використання сучасних заходів, прийомів, методів та методик щодо можливості оновлення та вдосконалення в цілому стратегічно-орієнтованого управління на основі трансформаційності всіх складових елементів як загальної стратегії його

діяльності, так і всіх структурних складових (видів) підстратегій, зокрема, конкурентної стратегії. У цьому випадку, конкурентна стратегія передусім повинна забезпечувати швидкозмінність на основі застосування гнучкості пристосовування до наявних та виникаючих змін комплексу бізнес-умов як власне внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-середовища.

Тому, дана декомпозиція щодо пропонованої поведінки для досліджуваного підприємства відображає застосування не однієї стратегії, а їх ефективного комплексного поєднання, що буде направлене на певну перспективу та сприятиме забезпеченню досягнення ефективних конкурентних бізнес-цілей шляхом проведення певних координаційних дій на основі збалансованого розподілу й використання всього ресурсного потенціалу підприємства (трудового, виробничого, матеріального, фінансового, економічного, управлінського, організаційного тощо). Також варто зауважити, що за основу формування та розробки особливостей ефективної конкурентної стратегії підприємства необхідно впровадити певний тип конкурентної поведінки, обравши серед існуючих найефективніший, а саме:

1) адаптивний тип або тип «А», зміст якого полягає у відображенні основних можливостей щодо здатності підприємства як до тактичної, так і до стратегічної адаптації в цілому, передусім до діяльності наявних бізнес-конкурентів;

2) креативний тип або тип «К», враховує формування основних конкурентних бізнес-переваг на основі усвідомлено розуміння можливої появи кардинально нових елементів для підтримки діяльності підприємства;

3) забезпечувальний тип або тип «З», в даному випадку для підтримки діяльності підприємства конкурентні бізнес-переваги реально визначені, але потребують значної підтримки щодо їх подальшого впровадження й реалізації.

Основні етапи процесу оновлення й реалізації конкурентної стратегії для досліджуваного ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням можливості її гнучкості за наявності кризового бізнес-середовища його діяльності відображено на рис. 3.4.

Запропоновані основні етапи процесу оновлення й реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням можливості її гнучкості за наявності кризового бізнес-середовища

1. Перегляд та оновлення місії, мети та цілей (завдань, задач) підприємства
2. Визначення нових цілей (завдань, задач) для ведення ефективної конкурентної боротьби підприємства
3. Формування оновленого переліку основних факторів внутрішнього бізнес-середовища, що забезпечують найбільший вплив на стан конкурентоспроможності підприємства
4. Формування оновленого переліку основних факторів зовнішнього бізнес-середовища, що забезпечують найбільший вплив на стан конкурентоспроможності підприємства
5. Оцінка ринкової ніші (сегменту) підприємства на основі наявності та інтенсивності конкурентної боротьби
6. Визначення та оцінка нових запитів – потреб споживачів (клієнтів) із врахуванням постійної змінності бізнес-середовища підприємства
7. Визначення та оцінка сильних сторін підприємства із врахуванням їх оновленості
8. Визначення та оцінка слабких сторін підприємства із врахуванням їх рівня ризиковості та кризовості
9. Визначення та оцінка основних можливостей для розвитку діяльності підприємства та підтримки його рівня конкурентоспроможності
10. Визначення та оцінка основних загроз для діяльності підприємства та його рівня конкурентоспроможності
11. Визначення та формування переліку основних конкурентних переваг на основі врахування швидкозмінності бізнес-середовища функціонування підприємства
12. Формування оновленої конкурентної стратегії для діяльності та розвитку підприємства в умовах швидкозмінності бізнес-середовища його функціонування
13. Формування варіантів конкурентної стратегії для діяльності підприємства в умовах швидкозмінності бізнес-середовища його функціонування

Рисунок 3.4 – Запропоновані основні етапи процесу оновлення й реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням можливості її гнучкості за наявності кризового бізнес-середовища (початок)

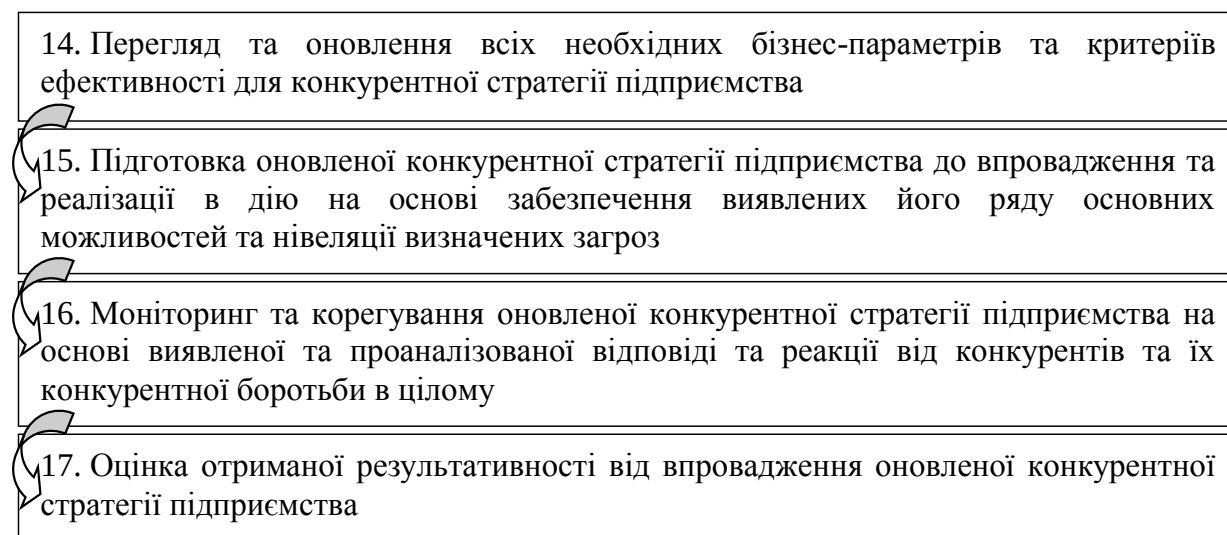


Рисунок 3.4 – Запропоновані основні етапи процесу оновлення й реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням можливості її гнучкості за наявності кризового бізнес-середовища (*кінцівка*)

Отже, власне конкуренто-стратегічна визначеність підприємства повинна відображати куди саме, який чином та як саме повинна відбуватися її розробка, організація, формування, провадження, реалізація, застосування, і в підсумку, – оновлення, яке необхідне не тільки для забезпечення досягнення оновлених мети, місій та бізнес-цілей в комплексі, але й для отримання позитивних кінцевих результатів діяльності в майбутньому.

Підводячи підсумки від вищеописаного заходу, в даному випадку, – моделі, варто представити певну отриману вигоду – результативність від впровадження й реалізації пропонованої конкурентної стратегії для досліджуваного підприємства, сформованої на основі системи фінансово-економічних показників, що відображатиме, передусім, оцінку ефективності від її реалізації в комплексі.

Так основними пропонованими показниками варто взяти фінансові статті та коефіцієнти щодо стану прибутковості підприємства. Адже, саме цей показник за кризових бізнес-умов діяльності підприємства є основним, який досить наочно й швидко відображає не тільки загальний стан його діяльності, але й вказує на наявність ключових бізнес-ризиків, висвітлює наявні слабкі сторони, а також

представляє загальну фінансово-економічну картину щодо його майбутнього тощо.

Суть та особливості пропонованої моделі результативності конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням можливості її гнучкості показано на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Пропонована модель результативності конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням можливості її гнучкості

Для обчислення та порівняння отриманих реальних та прогнозованих результатів щодо обраного комплексу фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства застосовано табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Реальні та прогнозовані результати фінансово-економічних показників ПрАТ «Київський вітамінний завод»

№ з/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку та характеристика показника	2022 р.	Бал	2023 р.	Бал	2024 р.	Бал	2025 р.	Бал
1	Фінансовий результат (прибуток), тис. грн. Пр	Ф.2, р.2350 Зростання	219571	4	144232	2	252406 (+25,0 %)	5	315507,5 (+25,0 %)	5
2	Рентабельність (прибутковість) активів, % Ра	(Ф.2, р.2350/ Ф.1, р.1300) Зростання	9,55	4	5,14	2	9,00	4	11,24	5
3	Рентабельність (прибутковість) продукції, % Рпр	(Ф.2, р.2090/ Ф.2, р.2050) Зростання	89,08	5	64,78	3	64,78	3	64,78	3
4	Рентабельність (прибутковість) діяльності, % Рд	(Ф.2, р.2350/ Ф.2, р.2000) Зростання	7,11	5	3,35	3	5,86	4	7,32	4
5	Рентабельність (прибутковість) власного капіталу, % Рвк	(Ф.2, р.2350/ Ф.1, р.1495) Межі: 13,0%- 20,04%	11,76	2	6,52	1	11,41	2	14,26	5

Пояснення до представлених у табл. 3.1 реальних та прогнозованих розрахунків полягають у наступному, а саме:

1) обчислення реальних даних протягом 2022-2023 років діяльності досліджуваного підприємства проводяться згідно фактичних фінансово-економічних даних, що відображені у його фінансово-статистичній звітності (Ф.1, Ф.2);

2) обчислення прогнозованих даних на 2024-2025 роки діяльності досліджуваного підприємства проводяться на основі умовного прийняття того факту, що його майбутній (прогнозований) фінансовий результат (прибуток) зростатиме щорічно на 25,0 % відносно кожного попереднього їх результату (від 2023 р. та від 2024р., відповідно), що відбудеться у зв'язку із наявними

інфляційними процесами та значною фінансово-економічною нестабільністю в країні тощо;

3) кожному із отриманих, за кожен окремий період, результатів присвоюється певний бал, рангова межа якого встановлена по шкалі від 1 до 5, відповідно: 1 бал – найгірший отриманий результат; 5 балів – найкращий отриманий результат.

Наступним кроком в даній моделі є обчислення, так званого, інтегрального показника загальної прибутковості (I) від застосування конкурентної стратегії на досліджуваному підприємстві, яка і відобразить її результативність у підсумку.

$$I = \frac{Pr + Pa + Ppr + Rd + Pvk}{5} \quad (3.1)$$

Результат інтегрального показника для 2022 р.:

$$I_{2022p.} = \frac{4 + 4 + 5 + 5 + 2}{5} = 4$$

Результат інтегрального показника для 2023 р.:

$$I_{2023p.} = \frac{2 + 2 + 3 + 3 + 1}{5} = 2,2$$

Результат інтегрального показника для 2024 р.:

$$I_{2024p.} = \frac{5 + 4 + 3 + 4 + 2}{5} = 3,6$$

Результат інтегрального показника для 2025 р.:

$$I_{2025p.} = \frac{5 + 5 + 3 + 4 + 5}{5} = 4,4$$

Для того, щоб зрозуміти отримані результати інтегрального показника, представлено його оціночну шкалу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оціночна шкала результатів інтегрального показника

Діапазон значень I, бали	Характеристика результатів I
1,0 – 2,5	Дуже низька результативність
2,6 – 3,5	Достатня результативність
3,6 – 5,0	Нормальна (висока) результативність

На рис. 3.6 представлено схематичне відображення та пояснення щодо граничного, реального та прогнозованого результатів інтегрального показника.

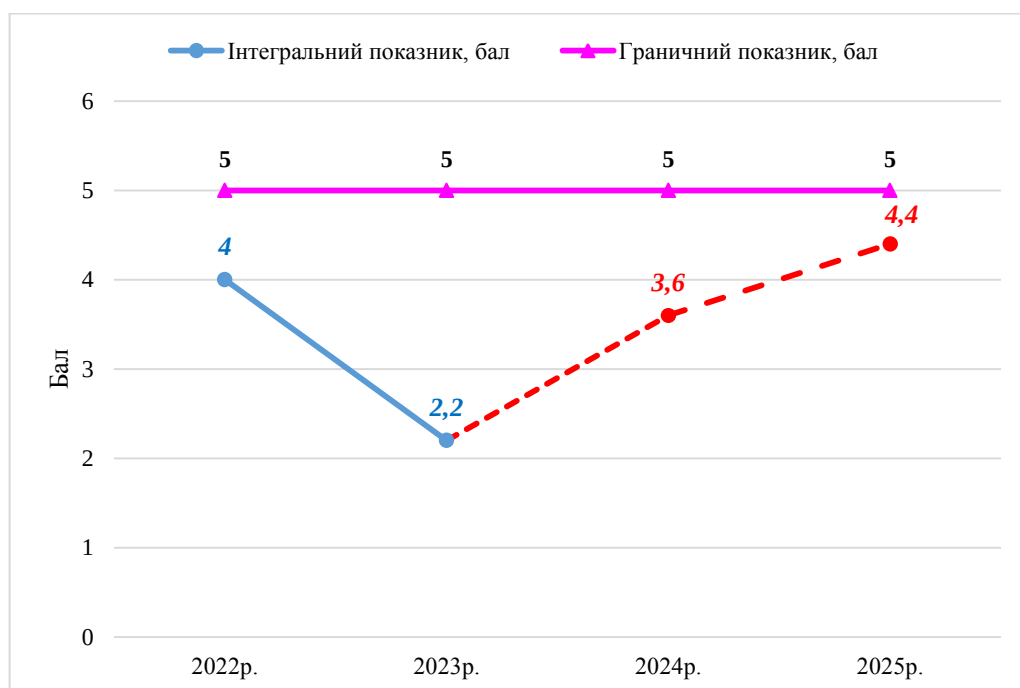


Рисунок 3.6 – Динаміка результатів граничного, реального та прогнозованого результатів інтегрального показника, бал

Отже, провівши всі необхідні розрахунки та описавши їх отримані результати виявлено наступне, а саме:

1) граничний результат інтегрального показника (норма) відображає максимальний рівень в сумі 5 балів: тобто, це «теоретична картина» щодо найуспішнішої реалізації конкурентної стратегії для досліджуваного підприємства, що забезпечить найкращий рівень від її результативності;

2) реальні результати інтегрального показника складали: за 2022 р. – 4 бали; за 2023 р. – 2,2 бали: тобто, якщо в 2022 р. результативність підприємства від застосування оновленої (в той час) конкурентної стратегії була на високому рівні, то за 2023 р. дана бізнес-ситуація зазнала істотних негативних змін та відображала дуже низьку її результативність;

3) прогнозовані результати інтегрального показника на 2024-2025 роки відображають 3,6 бали та 4,4 бали, відповідно: це вказує на те, що, якщо

застосовувати оновлену конкурентну стратегію для досліджуваного підприємства, то її результативність поступово зростатиме відносно минулого періоду й, у підсумку, становитиме 4,4 бали, тобто буде забезпечено нормальний рівень результативності.

Дану пропоновану модель щодо оцінювання рівня результативності конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням можливості її гнучкості доцільно використовувати в його практичній діяльності, при чому, обраний комплекс показників, при виникненні такої потреби, можна (й доцільно) змінювати у відповідності до наявності різного роду змін бізнес-середовища тощо.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Роль та вплив хімічних негативних факторів на безпеку життєдіяльності

Процес життєдіяльності людини, що протікає в природному, техногенному, виробничому, соціальному і побутовому середовищі піддається постійному впливу негативних факторів. В наш час, в умовах війни, переважна більшість рішень, які приймаються на різних рівнях управління, спрямовані на збереження та удосконалювання життя людини, супроводжуються виникненням негативних факторів, перелік яких є досить значним. Найбільше активно спостерігається розвиток цього процесу у виробничому середовищі. Прогрес у сфері виробництва, особливо, у період ведення військових дій, нерозривно супроводжується появою великої кількості небезпечних і шкідливих виробничих факторів.

Вплив хімічних шкідливих речовин на організм людини викликає появу негативних, нетипових процесів, що викликають дезорганізацію його природної функціональної і біохімічної динамічної рівноваги, необхідної для нормальної життєдіяльності. Дія шкідливих речовин на організм людини, його окремі системи й органи здійснюється через рецепторний апарат. Первинна дія шкідливих речовин на організм викликає утворення системи «речовина – рецептор».

До хімічних негативних факторів відносяться різні хімічні сполуки, що можуть знаходитися в газоподібному, рідкому і твердому фазових станах. Такі хімічні сполуки можуть бути органічного і неорганічного походження.

Хімічні речовини в організм людини можуть надходити через дихальні шляхи, шкірний покрив, слизувату оболонку ока і травний тракт. Зокрема, хімічні сполуки, які використовуються в системі «людина – виробниче середовище», тобто на нашому досліджуваному підприємстві, в організм людини можуть

надходити переважно через дихальні шляхи і неушкоджений чи ушкоджений шкірний покрив.

Ступінь шкідливості хімічних речовин оцінюється також класифікацією за характером впливу на організм людини (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Класифікація хімічних речовин за характером впливу на організм людини

Назва	Характер впливу
Загально токсичні	Такі, які викликають отруєння всього організму чи окремих його систем (наприклад, захворювання периферичної нервової чи кровотворної систем; печінки; нирок). До таких речовин відносяться оксид вуглецю, ціаністі з'єднання, свинець, ртуть, бензол тощо.
Подразнюючі	Ті, які приводять до роздратування слизоватих оболонок дихальних шляхів, ока, легень, шкірних покривів. До цієї групи хімічних речовин відносяться, наприклад хлор, аміак, оксиди сірки, азоту, озон тощо.
Сенсибілізуючі	Ті, які підвищують реакційну здатність клітин, тобто діючі як алергени.
Мутагенні	Такі, що приводять до порушення генетичного коду, зміни спадкоємної інформації. Представниками цього класу хімічних речовин є свинець, марганець, радіоактивні ізотопи тощо.
Канцерогенні	Ті, що викликають злоякісні новотвори. Такими речовинами, зокрема, є ароматичні вуглеводні, хром, нікель, азбест тощо.
Наркотичні	Речовини впливають на центральну нервову систему (спирти, ароматичні вуглеводи).
Задущливі	Речовини приводять до токсичного набряку легень (оксид вуглецю, оксиди азоту).

Примітка: сформовано автором на основі [30]

Промислові отрути і побутові хімікати можуть бути причиною місцевих ушкоджень живих тканин організму людини чи його загальних отруєнь.

Загальна отруйна дія розвивається в результаті усмоктування отруйної речовини в кров. При цьому може спостерігатися відносна вибірковість конкретної отруйної речовини. Вона виражається в тім, що токсична дія речовини відбивається на конкретному органі чи системі організму людини. Так, наприклад, при отруєнні марганцем уражається нервова система, а при отруєнні бензолом – кровотворні органи.

Місцева дія отруйної речовини виявляється в роздратуванні, запаленні, опіках шкірних чи слизоватих покривів. Такі ефекти можуть виникати, наприклад, при впливі лужних чи кислотних розчинів. Місцева дія, як правило,

супроводжується і частковим загальним отруєнням внаслідок усмоктування шкідливої речовини в кров і роздратування нервових закінчень.

Дія виробничих отрут може викликати гострі отруєння і хронічні професійні захворювання.

Гострі отруєння частіше бувають груповими і відбуваються в результаті аварій, поломок устаткування і грубих порушень безпеки праці, які визивають викид отруйних речовин з їх концентрацією значно більшою ГДК.

Основними причинами гострих отруєнь людини в процесі його перебуванні в системах «людина – побутове середовище» і «людина – виробниче середовище» є наступні:

- надходження в організм шкідливої речовини у великих кількостях. Така ситуація може виникнути при високих концентраціях шкідливої речовини у повітрі, помилковому прийомі її усередину, сильному забрудненні шкірних покривів;

- дія шкідливої речовини високого ступеня токсичності. При цьому характерна короткочасність дії шкідливої речовини, наприклад не довше, ніж протягом однієї зміни [30].

Хронічні професійні захворювання виникають при тривалій дії отрут, концентрація яких незначно вище гранично допустимої концентрації (ГДК). Вони розвиваються внаслідок дії двох основних фізико-біологічних ефектів:

- 1 – ефекту кількісної кумуляції, тобто нагромадження маси шкідливої речовини в організмі людини;

- 2 – ефекти функціональної кумуляції, який виражається в нагромадженні, збільшенні ступеня функціональних змін в організмі людини [30].

У системі «людина – виробниче середовище», як і в системі «людина – побутове середовище» вплив отруйних речовин може викликати явище адаптації (звикання). Цей ефект формується внаслідок активізації природного біологічного процесу адаптації при циклічно повторюваному впливі отруйної речовини на організм людини. Причому, необхідною умовою розвитку такого процесу є наступне: концентрація речовини повинна бути достатньою для виклику

відповідної адаптивної реакції, але щоб вона не перевищувала поріг хронічної дії, тобто ту концентрацію, яка викликає необоротні зміни в організмі людини.

Стійкість організму людини до дії отруйних речовин може бути підвищена шляхом уживання речовин, які звуться «адаптогени». До них, зокрема, відносяться такі природні рослини і речовини, як женьшень, елеутерокок, пантокрин, ряд вітамінів.

У системі «людина – виробниче середовище», як правило, концентрація шкідливих речовин змінюється протягом робочої зміни. У більшості випадків вона поступово збільшується, знижуючись за обідню перерву і знову збільшується до кінця робочого дня. Тому для оцінки впливу шкідливої речовини на людину в такому випадку використовується величина, яка називається середньозмінною ГДК.

Для оцінки ступеня шкідливості речовин використовують показники токсикометрії, тобто кількісні показники їхньої токсичності і небезпечності. До таких показників відносяться наступні:

- поріг хронічної дії;
- середня смертельна доза;
- гранично допустима концентрація (ГДК);
- коефіцієнт можливості інгаляційного отруєння [30].

Таким чином, вплив хімічних негативних факторів та оцінки ступеня їх шкідливості дозволить не лише забезпечити оптимальні умови для життєдіяльності кожного працівника організації, а й сприятиме подальшому успішному розвитку ПрАТ «Київський вітамінний завод».

4.2 Формування виробничої документації з охорони праці на фармацевтичних підприємствах

Фармацевтична промисловість – одна з провідних галузей народного господарства України. До неї входить комплекс виробництв, які поряд з хімічними методами обробки вихідних матеріалів широко застосовують біологічний синтез лікарських речовин.

Фармацевтичне виробництво має певні особливості, що визначають специфіку його розвитку:

- по-перше, високі вимоги до якості продукції, гарантією якої є дотримання під час виробництва обов'язкових принципів, норм і правил Належної виробничої практики – «Good manufacturing practice» (GMP);
- по-друге, швидке оновлення номенклатури лікарських засобів і порівняно невеликі обсяги їх випуску;
- по-третє, різноманітність і великі витрати вихідної сировини та матеріалів, зумовлені складністю синтезу лікарських субстанцій і біологічно активних речовин [1].

Охорону праці під час виробництва лікарських засобів з урахуванням зазначених особливостей забезпечують завдяки певним вимогам до виробничої документації з охорони праці.

Під час будівництва фармацевтичних підприємств, їх реконструкції, технічного переоснащення та впровадження нових технологій з виробництва лікарських засобів має бути проведено попередню експертизу документації щодо відповідності її нормативам з охорони праці. Фармацевтичне підприємство має отримати дозвіл на виробництво лікарських засобів. Державним фармацевтичним підприємствам такий дозвіл надають на підставі акту приймальної комісії встановленої форми.

Підприємства інших форм власності для отримання дозволу на виробництво лікарських засобів мають мати ряд діючих документів (рис 1.4).

Виготовлення продукції можливе лише за наявності затвердженого регламенту, який є нормативним документом, що встановлює вимоги до технологічних процесів, обладнання та приміщень, пов'язаних з якісним виготовленням продукції, за дотримання умов охорони праці та довкілля.

В умовах війни стає актуальним питання, пов'язане із вибухопожежонебезпечністю, в нашому випадку, промислових об'єктів. Стосовно підприємств фармацевтичної галузі, то в них мають бути розроблені інструкції з охорони праці, виробничої санітарії та пожежної безпеки, які відображають:

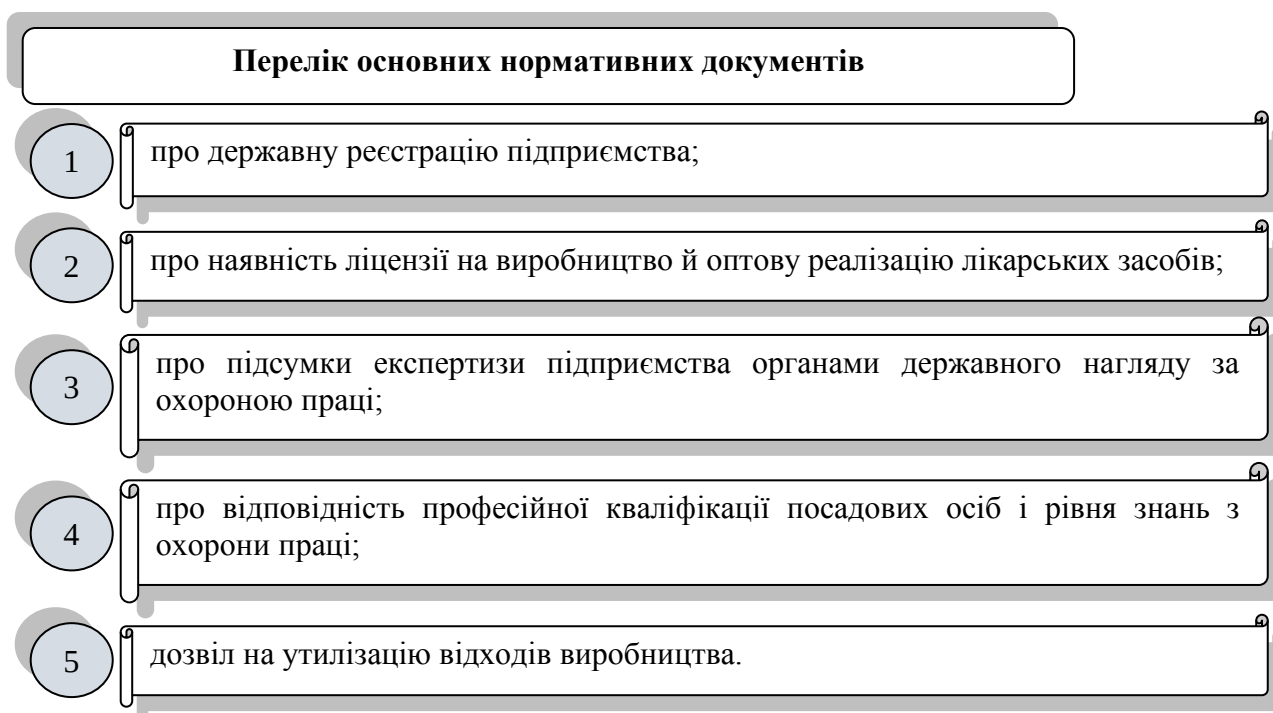


Рисунок 4.1 – Перелік основних нормативних документів для отримання дозволу на виробництво лікарських засобів

- Правила безпечної експлуатації обладнання й установок.
- Найнебезпечніші ланки технологічного процесу, на яких можуть виникнути вибух, пожежа, гострі отруєння або професійні захворювання, та основні заходи запобігання аварійним ситуаціям, а в разі виникнення аварійного стану – правила поведінки працівників в аварійних умовах.
- Правила та прийоми безпечної роботи в разі підготовки обладнання до завантаження, під час технологічного процесу, планових і позапланових зупинок обладнання на ремонт, підготовки обладнання до, а також введення в експлуатацію після ремонту.
- Порядок дій у разі виникнення аварійних ситуацій і правил використання та надання долікарської допомоги потерпілим.

Такі інструкції зазвичай складають для всього цеху, відділення, у яких розміщено декілька стадій виробництва, або окремих виробництв. Інструкції з охорони праці, виробничої санітарії та пожежної безпеки для вибухонебезпечних

виробництв потрібно переглядати та повторно затверджувати один раз на три роки, для всіх інших – один раз на п'ять років.

Зокрема, на ПрАТ «Київський вітамінний завод» не допускаються до роботи працівники, в тому числі посадові особи, які не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з охорони праці. У разі виявлення у працівників, в тому числі у посадових осіб, незадовільних знань з питань охорони праці, вони повинні у місячний термін пройти повторне навчання і перевірку знань.

Отже, значення охорони праці дуже важливе, насамперед тому, що там, де створені належні умови праці, продуктивність праці людини є значно вищою і, головне, забезпечені необхідні умови для збереження її здоров'я. Водночас у разі порушення правил охорони праці не тільки стають низькими виробничі показники, але й суттєво збільшується питома вага виникнення травм, професійних захворювань, каліцтва і навіть трапляються смертельні випадки.

ВИСНОВКИ

Представлене дослідження висвітлює доволі актуальні аспекти стану й можливостей управління сучасним бізнесом, що відповідає вибраній темі «Вдосконалення конкурентної стратегії організації, на прикладі ПрАТ «Київський вітамінний завод», суть яких більш детально розкривається в наступних його розділах, а саме: вивченні теоретичних основ визначення конкурентних стратегій підприємства; здійсненні оцінки конкурентної стратегії та бізнес-середовища діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод»; представленні й обґрунтуванні основних шляхів вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Отримані результати здійсненого дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що кожне підприємство, яке прагне розвиватися буде обирати, реалізувати та вдосконалювати саме ту конкурентну стратегію, яка б дозволила йому вигідно конкурувати в обраній галузі, при цьому потрібно пам'ятати, що «універсальної» конкурентної стратегії не існує.

2. Досліджено, що підприємство в ході своєї діяльності має розробити таку конкурентну стратегію, яка була б втіленням ефективної конкурентної поведінки підприємства на ринку і надавала йому вагомі конкурентні переваги, адже, тільки за таких умов дана стратегія забезпечить йому високий рівень конкурентоспроможності на ринку на довгострокову перспективу.

3. Досліджено, що за увесь період розвитку та становлення ПрАТ «Київський вітамінний завод» (1937-2025 рр.) зумів стати справді досить міцною, сучасною та прогресивною національною фармацевтичною компанією-виробником, яка в своєму складі має високопрофесійну команду фахівців та спеціалістів своєї справи, її діяльність характеризується якісним та кількісним асортиментом продукції, а також присутнє відповідальне ставлення до своїх наявних споживачів, клієнтів й бізнес-партнерів.

4. Визначено, що завдяки формуванню та реалізації чіткого та якісного рівня планування, підтримки командного прагнення до здійснення вдосконалення й розуміння потреби у власному постійному розвитку та саморозвитку, дане фармацевтичне підприємство зуміло сформувати хороший позитивний імідж серед своїх споживачів (клієнтів), так і серед конкурентів, що найперше проявляється у завоюванні значного рівня авторитету, а також і в забезпеченні високого рівня визнання на національному та міжнародному ринкових сегментах.

5. Проаналізовано, що сумарний обсяг щодо реалізації фармацевтичних продуктів та фармацевтичних препаратів всередині країни за 2023 р. (52596,1 млн. грн.) відображає збільшення на 11154,6 млн. грн. (26,92 %) відносно його результату за 2022 р. (41441,5 млн. грн.); обсяг реалізації фармацевтичних продуктів та фармацевтичних препаратів за межі країни протягом 2023 р. (7845,5 млн. грн.) також показує збільшення – на 1555,2 млн. грн. (24,72 %) відносно даних за 2022 р. (6290,3 млн. грн.); динаміка чистого прибутку хоча й має негативну тенденцію до скорочення протягом 2023 р. – 144232 тис. грн. (-75339 тис. грн. або -34,31 %) відносно показника за 2022 р. (219571 тис. грн.), проте, все ж таки відображає наявний рівень прибутковості.

6. Пропонована методика здійснення оновлення конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» в умовах нестабільності та кризи бізнес-середовища його діяльності вказує на те, що рівень успішності реалізації конкурентної стратегії підприємства залежить також від наявних бізнес-умов його стану й рівня конкурентоспроможності як важливих стратегічних бізнес-показників сучасної ринкової діяльності.

7. Пропонована модель щодо оцінювання рівня результативності конкурентної стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» із врахуванням можливості її гнучкості відображає доцільність її застосовування, адже, її результативність поступово зростатиме й, у підсумку, становитиме 4,4 бали, що забезпечить нормальний рівень результативності для застосування конкурентної стратегії на досліджуваному підприємстві.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ukrainian Business Award: Топ-15 фармацевтичних компаній України 2024 (12.06.2024 р.). URL: <https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine/> (дата звернення: 20.02.2025 р.).
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 рік. URL: <https://vitamin.com.ua/userfiles/Finances2022/Year/Balans%20na%2031.12.2022.pdf>.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 рік. URL: <https://vitamin.com.ua/userfiles/Finances2023/Year/Balans%20na%2031.12.2023.pdf>.
5. Безус П.І., Залізняк З.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. № 12, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936>.
6. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 4. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_1319.
7. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траєкторія науки*. Електронний науковий журнал. 2016. Т. 2. № 1. С. 21-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_1_4.
8. Бортнік С.М., Маленицький Д.С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 40-44. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12462>.
9. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2023. Випуск 2 (35). С. 289-294.

10. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка* 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.

11. Державна служба статистики України: Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2023 році (остаточні дані). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

12. Державна служба статистики України: Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2022 році (остаточні дані). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

13. Дикий Ю.О., Юрик Н.Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. Київ: Видавнича група «Наукові перспективи». 2025. № 2 (42). С. 325-344. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48299>.

14. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: Монографія / Під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с. URL: https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf.

15. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4 (40). С. 29-34. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032934.

16. Звіт про управління за 2022 рік. URL: <https://vitamin.com.ua/userfiles/Finances2022/Year/Zvit%20pro%20upravlinnia%20za%202022%20rik.pdf>.

17. Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://vitamin.com.ua/userfiles/Finances2023/Year/Zvit%20pro%20upravlinnia%20za%202023%20rik.pdf>.

18. Звіт про фінансові результати за 2022 рік. URL: <https://vitamin.com.ua/userfiles/Finances2022/Year/Zvit%20pro%20finansovi%20rezultaty%20za%202022%20rik.pdf>.

19. Звіт про фінансові результати за 2023 рік. URL: <https://vitamin.com.ua/userfiles/Finances2023/Year/Zvit%20pro%20finansovi%20rezultaty%20za%202023%20rik.pdf>.

20. Ільяшенко С.Н. Складові економічної безпеки підприємства та підходи до її оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12-19.

21. Історія розвитку ПрАТ «Київський вітамінний завод». URL: <https://www.vitamin.com.ua/ua/about/istoriya/>.

22. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>.

23. Кулініч Т.В., Тимчина Ю.А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2024. Випуск 1 (36). С. С.56-64. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/11394>.

24. Нестерова Ю.О. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-44.html>.

25. Осовська Г.В., Барбаріч Т.М. Формування стратегії конкуренції підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 21. С. 32-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8.

26. Полухович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 2 (69). С. 118-128. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.

27. ПрАТ «Київський вітамінний завод»: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.vitamin.com.ua>.

28. Річні звіти щодо діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2023 рік. URL: <https://vitamin.com.ua/ua/Information/report/report2023/>.

29. Річні звіти щодо діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2022 рік. URL: <https://vitamin.com.ua/ua/Information/report/report2022/>.

30. Сакун М.М., Москалюк І.В., Нагорнюк В.Ф. Безпека життєдіяльності та основи охорони праці: Навчально-методичний комплекс для підготовки спеціалістів ступеня «бакалавр» III-IV рівнів акредитації для всіх напрямків підготовки. Одеса: Видавництво, 2017. 400 с.

31. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49-52. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>.

32. Стефанишин Б.М., Юрик Н.Є. Оцінка ефективності комплексу маркетингу. Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», 2-3 грудня 2021 року. Тернопіль: ТНТУ, 2021. С. 45. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36815>.

33. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1 (35). С. 26-32. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.012632.

34. Юрик Н.Є. Гімла Д.О. Дослідження впливу рекламних технологій на споживача. Збірник тез доповідей VIII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 27-28 листопада 2019 року. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 3. С. 167. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/30991>.

35. Юрик Н.Є., Олійник Т.А., Дердюк А.А. Роль та значення маркетингового менеджменту в умовах війни. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали міжнародної V наукової конференції. Київ: Університет економіки та права «КРОК». 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2792>

36. Редьква О. З., Щербан О.Я., Гевко В.Л., Михайлишин Л.І. Основні стратегічні вектори управління підприємствами мережових структур у фокусі викликів нової економіки. Інноваційні технології у розвитку сучасного

суспільства: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції університету. (м. Львів 8 жовтня 2020р.). Львів, 2020. С. 114-117.

ДОДАТКИ