МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Н.О. Вернюк

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ “МОНФАРМ” ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 3 курсу, групи 31 к-з-м
спеціальності 073 «Менеджмент»
СИТНИК Аліна Олександрівна
Керівник: к.е.н., доцент
КЛИМЕНКО Лідія Василівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 12

РОЗДІЛ 2 .ДОСЛІДНИЦЬКО-АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ “МОНФАРМ” ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

…….32

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ “МОНФАРМ” ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....55

ВИСНОВКИ 71

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....74

ЗАВДАННЯ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна (дипломна) робота бакалавра на тему «Управління конкурентоспроможністю ПАТ “МОНФАРМ” Черкаської області» містить 77 сторінок, таблиці, рисунки та список використаних джерел.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища, посилення конкуренції, цифровізації економіки та зростання вимог споживачів до якості продукції і послуг. В сучасних умовах господарювання ефективне управління конкурентоспроможністю є важливою передумовою стабільного розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій, забезпечення фінансової стійкості та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, визначено основні чинники формування конкурентних переваг та узагальнено сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності суб’єктів господарювання. Проведено аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ПАТ «Монфарм», оцінено рівень його конкурентоспроможності, фінансового стану та ефективності використання ресурсного потенціалу.

У процесі дослідження здійснено оцінку основних показників діяльності підприємства, визначено сильні та слабкі сторони, можливості розвитку та загрози зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено аналізу конкурентних переваг підприємства, його ринкових позицій, інноваційного потенціалу та ефективності управлінських рішень.

Запропоновані у роботі рекомендації спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення системи управління, впровадження сучасних цифрових технологій, розвитку інноваційної діяльності, підвищення якості продукції, удосконалення маркетингової політики та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності ПАТ «Монфарм», зміцненню його фінансово-економічного стану, покращенню конкурентних позицій на ринку та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій ПАТ «Монфарм» та іншими підприємствами фармацевтичної галузі України з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм».

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства, механізми формування конкурентних переваг та напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для виконання кваліфікаційної (дипломної) роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

Серед загальнонаукових методів застосовано аналіз і синтез – для дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємства; узагальнення – для формування теоретичних висновків; системний підхід – для комплексного дослідження діяльності підприємства; індукцію та дедукцію – для обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності.

Емпіричні методи дослідження включали спостереження, опис та порівняння, що використовувалися для характеристики діяльності підприємства та оцінки тенденцій його розвитку.

У процесі дослідження застосовано спеціальні економічні методи, зокрема економічний і фінансовий аналіз – для оцінки результативності діяльності підприємства; метод порівняння – для аналізу динаміки економічних показників; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; методи оцінювання конкурентоспроможності – для визначення рівня конкурентних позицій підприємства; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність ПАТ «Монфарм», аналітичні матеріали та інші джерела економічної інформації.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній (дипломній) роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання. Проведено аналіз організаційно-економічного стану та системи управління ПАТ «Монфарм», зокрема оцінено фінансово-економічні показники діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності, ефективність використання ресурсного потенціалу та вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на результати господарської діяльності. Визначено основні проблеми та чинники, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства в умовах посилення конкуренції, нестабільності економічного середовища та трансформаційних процесів у фармацевтичній галузі.

У роботі обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства як важливого чинника забезпечення його стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення управлінських процесів, розвитку

інноваційної діяльності, впровадження сучасних цифрових технологій, підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, покращення маркетингової діяльності та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Запропоновано напрями підвищення ефективності управління підприємством на основі використання сучасних методів економічного аналізу, стратегічного планування та оцінювання конкурентного середовища.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій ПАТ «Монфарм», підвищенню результативності його діяльності, покращенню фінансово-економічного стану, зростанню рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, стратегічне управління, фінансово-економічна діяльність, інноваційний розвиток, маркетингова діяльність, фармацевтичне підприємство, ефективність діяльності, ринкове середовище.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі конкурентоспроможності як ключового чинника сталого функціонування та розвитку підприємств в умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, глобалізації ринків і трансформації споживчих вимог. Для вітчизняних підприємств, зокрема фармацевтичної галузі, питання управління конкурентоспроможністю набуває особливої значущості у зв'язку з жорстким державним регулюванням, високими вимогами до якості продукції, необхідністю дотримання міжнародних стандартів виробництва, а також впливом макроекономічних та геополітичних чинників. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства формується не лише за рахунок цінових переваг, але й через інноваційність, ефективність менеджменту, якість продукції, кадровий потенціал, рівень сервісу, брендову впізнаваність та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємства широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують сутність конкурентних переваг, чинники їх формування, методи оцінювання та інструменти управління. Водночас, з огляду на галузеву специфіку фармацевтичних підприємств, постійні зміни нормативно-правової бази, посилення міжнародних вимог щодо якості та безпеки лікарських засобів, виникає потреба в поглибленому аналізі практичних аспектів управління конкурентоспроможністю на конкретному підприємстві. Це зумовлює доцільність проведення комплексного дослідження системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «Монфарм» з метою виявлення проблемних аспектів та розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства на основі аналізу теоретичних підходів та оцінки практики діяльності ПАТ «Монфарм».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань: розкрити сутність та економічну природу конкурентоспроможності підприємства; узагальнити класифікацію видів і чинників конкурентоспроможності; проаналізувати теоретичні підходи та моделі управління конкурентоспроможністю; охарактеризувати інструменти та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства; дослідити нормативно-правове забезпечення управління конкурентоспроможністю в Україні; здійснити організаційно-економічну характеристику ПАТ «Монфарм»; проаналізувати зовнішнє та внутрішнє конкурентне середовище підприємства; оцінити чинники впливу на рівень конкурентоспроможності та динаміку основних показників діяльності; виявити проблеми й обмеження у системі управління конкурентоспроможністю; обґрунтувати та розробити комплекс заходів щодо її підвищення і оцінити економічну ефективність запропонованих рекомендацій.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

Базою дослідження є Публічне акціонерне товариство «Монфарм», що здійснює виробництво лікарських засобів та продукції медичного призначення.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; системний підхід – для дослідження конкурентоспроможності як цілісної системи; економічний і статистичний аналіз – для оцінки показників діяльності підприємства; порівняльний метод – для аналізу конкурентного середовища; графічні та табличні методи – для наочного подання результатів дослідження.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання отриманих висновків і розроблених рекомендацій у діяльності ПАТ «Монфарм» з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності, удосконалення

системи управління та зміцнення позицій підприємства на вітчизняному й зовнішніх ринках лікарських засобів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній економічній науці категорія конкурентоспроможності підприємства розглядається як одна з базових характеристик його функціонування та розвитку, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, забезпечувати стабільні економічні результати та утримувати або посилювати власні позиції на ринку. Конкурентоспроможність формується внаслідок взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов господарювання і є динамічною економічною категорією, чутливою до змін кон'юнктури ринку, технологічного прогресу, державного регулювання та поведінки споживачів. У цьому контексті конкурентоспроможність не може розглядатися як раз і назавжди досягнутий стан, а виступає результатом безперервного процесу управління, адаптації та розвитку.

Економічна природа конкурентоспроможності підприємства полягає у здатності створювати та реалізовувати конкурентні переваги, які забезпечують більш високий рівень ефективності порівняно з іншими учасниками ринку. Такі переваги можуть проявлятися у нижчих витратах виробництва, вищій якості продукції, більшій інноваційності, кращому сервісному обслуговуванні, сильнішому бренді або ефективнішій організації управління. У наукових дослідженнях конкурентоспроможність підприємства часто пов'язується з категорією економічної ефективності, оскільки саме ефективне використання ресурсів дозволяє підприємству формувати стійкі фінансові результати та забезпечувати довгострокову життєздатність [4, с. 265-275]. Водночас ефективність сама по собі не гарантує конкурентних переваг, якщо вона не трансформується у споживчу цінність, яку визнає ринок.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, що пояснюється багатогранністю цієї

категорії та різними підходами до її трактування. Частина дослідників розглядає конкурентоспроможність як відносну характеристику, що визначається шляхом порівняння результатів діяльності підприємства з показниками конкурентів. У межах цього підходу конкурентоспроможність є похідною від ринкової позиції підприємства, його частки ринку, динаміки продажів, прибутковості та здатності протистояти конкурентному тиску. Інші науковці акцентують увагу на внутрішніх чинниках конкурентоспроможності, розглядаючи її як результат ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства, зокрема трудовими, фінансовими, матеріально-технічними та інтелектуальними ресурсами. Такий підхід дозволяє глибше проаналізувати внутрішні джерела конкурентних переваг, однак потребує доповнення аналізом зовнішнього середовища.

Окрему групу становлять концепції, у межах яких конкурентоспроможність підприємства трактується як здатність створювати унікальну споживчу цінність для клієнтів. У цьому випадку ключовим елементом конкурентоспроможності виступає відповідність продукції або послуг очікуванням споживачів за ціною, якістю, функціональністю, безпекою та іншими параметрами. Згідно з таким підходом, підприємство є конкурентоспроможним тоді, коли воно здатне краще за конкурентів задовольняти потреби цільового ринку, формуючи довготривалі відносини з клієнтами. Водночас цей підхід підкреслює необхідність орієнтації управлінських рішень на ринок і споживача, що особливо актуально для галузей із високим рівнем регулювання та підвищеними вимогами до якості продукції.

Конкурентоспроможність підприємства тісно пов’язана з такими економічними категоріями, як конкурентні переваги, потенціал розвитку, стратегія та життєвий цикл підприємства. На різних етапах життєвого циклу підприємства чинники конкурентоспроможності можуть змінюватися, а пріоритети управління – трансформуватися. На етапі становлення ключову роль відіграють інноваційність і здатність швидко зайняти ринкову нішу, на етапі зростання – ефективність масштабування та оптимізація витрат, на етапі

зрілості – утримання ринкових позицій і диференціація, а на етапі спаду – адаптація або диверсифікація діяльності. Таким чином, конкурентоспроможність має чітко виражений динамічний характер і залежить від стратегічних управлінських рішень.

Важливим аспектом економічної природи конкурентоспроможності є її багаторівневість. Конкурентоспроможність може розглядатися на рівні продукції, підприємства, галузі та національної економіки. При цьому конкурентоспроможність підприємства формується на основі конкурентоспроможності його продукції, але не зводиться до неї. Підприємство може мати конкурентоспроможний продукт, але водночас бути вразливим через неефективну систему управління, фінансові обмеження або низький рівень організаційної культури. Водночас сильна управлінська система та ефективний менеджмент можуть компенсувати окремі недоліки продуктового портфеля за рахунок гнучкості, інновацій та стратегічного бачення [8].

Особливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства відіграє інституційне середовище, до якого належать законодавча база, податкова система, стандарти якості, механізми державного регулювання та підтримки бізнесу. Для підприємств, що працюють у соціально значущих та регульованих галузях, економічна природа конкурентоспроможності значною мірою визначається здатністю адаптуватися до нормативних вимог, дотримуватися стандартів та забезпечувати прозорість і відповідальність діяльності. У таких умовах конкурентоспроможність набуває не лише економічного, але й соціального виміру, пов’язаного з довірою споживачів, репутацією та суспільною відповідальністю підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є складною, багатокомпонентною економічною категорією, що відображає результат взаємодії ресурсного потенціалу, управлінських рішень, ринкових умов та інституційного середовища. Її сутність полягає у здатності підприємства забезпечувати стійкі конкурентні переваги та адаптуватися до змін зовнішнього середовища з метою досягнення довгострокових цілей розвитку. Усвідомлення

економічної природи конкурентоспроможності створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження чинників, моделей та інструментів управління нею, що є необхідною передумовою проведення ґрунтовного аналітичного дослідження у наступних розділах роботи.

Конкурентоспроможність підприємства як складна економічна категорія має багатовимірний характер, що зумовлює необхідність її класифікації за різними ознаками. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти природу конкурентних переваг, систематизувати чинники впливу та обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. У науковій літературі класифікація конкурентоспроможності використовується не лише як інструмент теоретичного аналізу, а й як методологічна основа для практичної оцінки та управління конкурентними позиціями підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Залежно від рівня прояву та сфери формування конкурентоспроможність доцільно розглядати на декількох рівнях. Найбільш поширеним є поділ на конкурентоспроможність продукції, підприємства, галузі та національної економіки. При цьому конкурентоспроможність підприємства займає проміжне місце між конкурентоспроможністю окремого товару та загальноекономічною конкурентоспроможністю країни [1, с. 555]. Вона формується під впливом як мікроекономічних чинників, пов’язаних із внутрішнім потенціалом підприємства, так і макроекономічних умов, що визначають загальне бізнес-середовище. Такий підхід підкреслює системний характер конкурентоспроможності та необхідність її комплексного аналізу.

Важливим класифікаційним підходом є поділ конкурентоспроможності за часовою ознакою на поточну та перспективну. Поточна конкурентоспроможність відображає здатність підприємства успішно конкурувати на ринку в короткостроковому періоді, ґрунтуючись на наявних ресурсах, технологіях і ринкових позиціях. Перспективна конкурентоспроможність, у свою чергу, пов’язана зі стратегічними можливостями підприємства, його інноваційним потенціалом, здатністю до

розвитку та адаптації в довгостроковій перспективі. Саме перспективна конкурентоспроможність визначає життєздатність підприємства в умовах структурних змін економіки та посилення глобальної конкуренції.

З точки зору джерел формування виділяють внутрішню та зовнішню конкурентоспроможність. Внутрішня конкурентоспроможність базується на ефективності використання ресурсів, рівні організації виробництва, якості менеджменту, кадровому потенціалі, технологічному рівні та корпоративній культурі. Зовнішня конкурентоспроможність формується під впливом ринкового середовища, позиції підприємства відносно конкурентів, рівня державного регулювання, доступу до ринків збуту та зовнішньоекономічних умов. Взаємодія внутрішніх і зовнішніх складових визначає загальний рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність реалізовувати стратегічні цілі [2].

Окрему увагу в теорії конкурентоспроможності приділено класифікації за характером конкурентних переваг. У цьому контексті розрізняють цінову та нецінову конкурентоспроможність. Цінова конкурентоспроможність пов’язана зі здатністю підприємства пропонувати продукцію за нижчою ціною порівняно з конкурентами, що досягається за рахунок зниження витрат, ефекту масштабу або оптимізації виробничих процесів. Нецінова конкурентоспроможність ґрунтується на таких факторах, як якість продукції, інноваційність, бренд, рівень сервісу, репутація та довіра споживачів. У сучасних умовах саме нецінові фактори дедалі частіше стають визначальними, особливо в галузях із високими стандартами якості та значною роллю нематеріальних активів.

Класифікація видів конкурентоспроможності тісно пов’язана з систематизацією чинників, що на неї впливають. Чинники конкурентоспроможності підприємства є сукупністю умов, ресурсів і процесів, які визначають здатність підприємства формувати та реалізовувати конкурентні переваги. У наукових дослідженнях чинники конкурентоспроможності зазвичай поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники безпосередньо залежать від діяльності підприємства та можуть бути об’єктом управлінського

впливу. До них належать виробничо-технологічні можливості, фінансовий стан, кадровий потенціал, організаційна структура, система управління, інноваційна активність та корпоративна культура. Саме внутрішні чинники визначають потенціал підприємства до розвитку та адаптації.

Зовнішні чинники конкурентоспроможності формуються поза межами підприємства та, як правило, не підлягають прямому контролю з боку менеджменту, однак їхній вплив є визначальним для умов функціонування і стратегічних можливостей розвитку підприємства. До цієї групи чинників належать макроекономічна ситуація в країні, рівень інфляції та валютних коливань, загальний стан платоспроможного попиту, інтенсивність конкуренції в галузі, особливості державного регулювання, податкова політика, нормативно-правова база та механізми її реалізації. Окрім цього, важливу роль відіграють технологічні тенденції, темпи науково-технічного прогресу, соціально-культурні особливості споживання, демографічні зрушення, а також глобальні економічні процеси, пов’язані з інтеграцією ринків, зміною логістичних ланцюгів і міжнародною конкуренцією [9, с. 139-146]. Сукупний вплив зовнішніх чинників може як сприяти посиленню конкурентних позицій підприємства за умови своєчасної адаптації до змін і використання нових можливостей, так і створювати додаткові ризики та обмеження, зокрема у вигляді зростання витрат, регуляторного тиску або звуження ринків збуту, що обумовлює необхідність гнучкого управління, стратегічного мислення та постійного моніторингу зовнішнього середовища.

Для систематизації видів і чинників конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити основні класифікаційні ознаки у вигляді таблиці.

Отже, класифікація видів та чинників конкурентоспроможності дозволяє сформувати цілісне та системне уявлення про механізми формування конкурентних позицій підприємства в сучасному ринковому середовищі, оскільки забезпечує структуроване бачення як внутрішніх можливостей суб’єкта господарювання, так і зовнішніх умов його функціонування.

Таблиця 1.1

Класифікація видів та чинників конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Вид конкурентоспроможності / група чинників	Характеристика
За рівнем прояву	Конкурентоспроможність продукції	Відображає здатність товару задовольняти потреби споживачів краще за аналоги
	Конкурентоспроможність підприємства	Характеризує загальну здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку
	Конкурентоспроможність галузі	Визначає привабливість і ефективність функціонування галузі
За часовою ознакою	Поточна	Відображає конкурентні позиції підприємства в короткостроковому періоді
	Перспективна	Характеризує стратегічні можливості розвитку в довгостроковій перспективі
За джерелами формування	Внутрішня	Ґрунтується на ресурсному потенціалі та ефективності управління
	Зовнішня	Визначається ринковим середовищем і зовнішніми умовами діяльності
За характером переваг	Цінова	Досягається за рахунок нижчої ціни продукції
	Нецінова	Базується на якості, інноваціях, бренді, сервісі
За сферою впливу	Внутрішні чинники	Кадрові, фінансові, виробничі, управлінські, інноваційні
	Зовнішні чинники	Державне регулювання, конкуренція, технологічний прогрес, соціальні умови

Розмежування внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності дає змогу чітко окреслити сфери управлінського впливу, визначити ті елементи діяльності підприємства, які можуть бути безпосередньо скориговані за допомогою управлінських рішень, та ті фактори, до яких необхідно адаптуватися шляхом формування гнучкої стратегії розвитку. Виділення різних типів конкурентоспроможності, зокрема за рівнем прояву, часовою ознакою, джерелами формування та характером конкурентних переваг, створює теоретичне підґрунтя для побудови комплексної системи управління, орієнтованої не лише на досягнення короткострокових результатів, але й на

забезпечення довгострокової стійкості підприємства на ринку. Такий підхід дозволяє узгодити стратегічні та оперативні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, розвиток інноваційної діяльності, удосконалення системи менеджменту та посилення споживчої цінності продукції. У сукупності це забезпечує формування стійких конкурентних переваг, здатних протистояти посиленню конкурентного тиску та динамічним змінам зовнішнього середовища, і водночас створює методологічну основу для подальшого поглибленого аналізу конкурентного середовища підприємства та об’єктивної оцінки рівня його конкурентоспроможності у наступних підрозділах дослідження.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є предметом ґрунтовних наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній науці, що зумовлено складністю та багатовимірністю цього явища. У різні періоди розвитку економічної теорії акценти в дослідженні конкурентоспроможності зміщувалися від аналізу цінових переваг і виробничих витрат до вивчення ролі інновацій, нематеріальних активів, стратегічного управління та інституційного середовища. Сучасні теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства базуються на усвідомленні того, що стійкі конкурентні переваги формуються не ізольовано, а як результат системної взаємодії ресурсів, компетенцій, управлінських рішень і зовнішніх умов функціонування.

Одним із базових у зарубіжній науковій традиції є ресурсний підхід, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства визначається унікальністю та ефективністю використання його ресурсів. У межах цього підходу ключовими джерелами конкурентних переваг вважаються матеріальні, фінансові, трудові та, особливо, нематеріальні ресурси, зокрема знання, досвід персоналу, організаційна культура, репутація та бренд. Ресурсна концепція підкреслює, що саме ті ресурси, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними, здатні забезпечити підприємству довготривалу конкурентоспроможність. Управління конкурентоспроможністю в

цьому контексті зводиться до формування, розвитку та захисту стратегічно важливих ресурсів і компетенцій, що дозволяє підприємству протистояти конкурентам навіть за умов посилення ринкового тиску.

Важливе місце серед зарубіжних концепцій займає стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю, який розглядає її як результат реалізації обраної конкурентної стратегії. У межах цього підходу конкурентоспроможність пов'язується зі здатністю підприємства займати вигідну позицію в галузі, ефективно реагувати на дії конкурентів та формувати довгострокові цілі розвитку [24]. Стратегічні моделі управління конкурентоспроможністю акцентують увагу на аналізі галузевої структури, конкурентного середовища, бар'єрів входу та виходу з ринку, а також на виборі стратегій лідерства за витратами, диференціації або фокусування. У цьому контексті управління конкурентоспроможністю розглядається як безперервний процес стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю, спрямований на забезпечення стійких позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Окрему групу зарубіжних підходів становлять інноваційні концепції управління конкурентоспроможністю, у яких ключова роль відводиться здатності підприємства до генерації та впровадження інновацій. Згідно з цими підходами, конкурентні переваги мають тимчасовий характер, а тому підприємство повинно постійно оновлювати продукцію, технології та бізнес-процеси, щоб зберігати конкурентоспроможність. Інноваційна модель управління конкурентоспроможністю передбачає активні інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розвиток людського капіталу, використання сучасних управлінських та цифрових технологій. У цьому контексті конкурентоспроможність тісно пов'язується з гнучкістю, швидкістю прийняття управлінських рішень і здатністю підприємства адаптуватися до технологічних та ринкових змін.

У вітчизняній науковій думці підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства формувалися з урахуванням специфіки трансформаційної економіки, обмеженості ресурсів та значної ролі державного

регулювання. Значна увага приділяється системному підходу, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства розглядається як результат функціонування цілісної системи управління, що включає виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну та кадрову підсистеми. У межах цього підходу управління конкурентоспроможністю передбачає узгодження цілей і завдань усіх функціональних підрозділів підприємства, забезпечення балансу між внутрішніми можливостями та вимогами зовнішнього середовища, а також формування ефективного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень [20, с. 63-71].

Поширеним у вітчизняних дослідженнях є також процесний підхід до управління конкурентоспроможністю, який акцентує увагу на послідовності та взаємозв'язку управлінських дій. У межах цього підходу конкурентоспроможність розглядається як результат реалізації сукупності бізнес-процесів, спрямованих на створення споживчої цінності та досягнення економічних результатів. Управління конкурентоспроможністю в такому випадку передбачає ідентифікацію ключових процесів, їх оптимізацію, стандартизацію та постійне вдосконалення. Особлива увага приділяється підвищенню ефективності процесів управління якістю, витратами, логістикою, інноваційною діяльністю та взаємодією з клієнтами.

Окреме місце серед вітчизняних концепцій займає адаптивний підхід, що розглядає конкурентоспроможність підприємства крізь призму його здатності пристосовуватися до нестабільних та невизначених умов зовнішнього середовища. У цьому контексті управління конкурентоспроможністю орієнтується на підвищення гнучкості організаційної структури, диверсифікацію діяльності, зниження ризиків та формування антикризових механізмів управління. Адаптивні моделі особливо актуальні для підприємств, що функціонують в умовах економічних потрясінь, змін регуляторного середовища та посилення глобальної конкуренції.

Узагальнюючи наукові підходи та моделі управління конкурентоспроможністю, слід зазначити, що жодна з них не є універсальною

та придатною для застосування в усіх умовах. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства потребує поєднання елементів різних теоретичних концепцій з урахуванням галузевої специфіки, стадії життєвого циклу підприємства, ресурсного потенціалу та особливостей зовнішнього середовища. Саме комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, що інтегрує стратегічні, ресурсні, інноваційні та процесні аспекти, створює передумови для формування стійких конкурентних переваг і забезпечує довгостроковий розвиток підприємства, що є важливою теоретичною основою для подальшого аналітичного дослідження у наступних розділах роботи.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом системи управління, оскільки саме на основі результатів такої оцінки формуються управлінські рішення щодо вибору стратегії розвитку, коригування бізнес-процесів, інвестування ресурсів та посилення конкурентних переваг. У теорії та практиці менеджменту оцінювання конкурентоспроможності розглядається як складний аналітичний процес, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу і дозволяє визначити відносну позицію підприємства на ринку порівняно з конкурентами. Вибір інструментів та методів оцінювання залежить від мети дослідження, галузевої специфіки, доступності інформації та рівня деталізації, необхідного для прийняття управлінських рішень.

У наукових дослідженнях методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства умовно поділяють на аналітичні, порівняльні, інтегральні та експертні. Аналітичні методи ґрунтуються на використанні системи економічних показників, які відображають фінансово-економічний стан підприємства, ефективність використання ресурсів, продуктивність праці, рівень витрат, прибутковість та рентабельність. Ці методи дозволяють отримати об’єктивну кількісну характеристику конкурентних можливостей підприємства, однак не завжди враховують нематеріальні аспекти конкурентоспроможності, такі як репутація, бренд або якість управління [28, с. 3454-3469].

Порівняльні методи оцінювання конкурентоспроможності базуються на зіставленні показників діяльності підприємства з аналогічними показниками

конкурентів або середньогалузевими значеннями. Найбільш поширеними серед них є метод бенчмаркінгу, рейтингові оцінки та побудова профілів конкурентоспроможності. Перевагою порівняльних методів є можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства відносно основних конкурентів, що має важливе практичне значення для формування конкурентної стратегії. Водночас обмеженням цих методів є складність отримання достовірної та повної інформації про діяльність конкурентів, особливо в умовах закритості ринків.

Інтегральні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на принципі агрегування різнорідних економічних, фінансових, виробничих та ринкових показників у єдиний узагальнюючий індекс, що дозволяє сформувати цілісну характеристику позицій суб’єкта господарювання у конкурентному середовищі. У межах даного підходу попередньо визначається система ключових індикаторів, які відображають основні складові конкурентоспроможності — фінансову стійкість, рентабельність, ресурсну ефективність, інноваційний потенціал, якість продукції, ринкову частку тощо, після чого кожному показнику надається ваговий коефіцієнт відповідно до його стратегічної значущості для підприємства або галузі. Узважування забезпечує врахування неоднакового впливу окремих чинників на кінцевий результат і дозволяє уникнути механічного усереднення показників, що мають різну економічну природу. Отриманий інтегральний індекс виступає універсальним інструментом порівняльного аналізу, оскільки дає змогу оцінювати динаміку конкурентних позицій підприємства у часі, зіставляти його з основними конкурентами, а також визначати критичні зони управлінського впливу. Водночас застосування інтегральних методів потребує методичної обґрунтованості вибору показників, їх нормування та визначення ваг, оскільки суб’єктивність експертних оцінок або некоректне формування системи критеріїв може суттєво спотворити кінцевий результат. Саме тому інтегральна оцінка повинна ґрунтуватися на поєднанні кількісного аналізу фінансово-економічних показників із професійною експертною інтерпретацією, що

забезпечує достовірність висновків і підвищує аналітичну цінність отриманого індексу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Експертні методи оцінювання конкурентоспроможності застосовуються у тих випадках, коли кількісна статистична інформація є недостатньою, обмеженою або не дозволяє повною мірою відобразити складні якісні характеристики діяльності підприємства, що мають суттєвий вплив на формування його конкурентних переваг. До найбільш поширених експертних методів належать анкетування та опитування фахівців, метод Delphi, побудова матриць оцінювання, а також SWOT-аналіз, які дають змогу залучити професійний досвід та знання спеціалістів для комплексної оцінки стану й перспектив розвитку підприємства. Застосування цих методів дозволяє врахувати такі важливі, але важковимірювані аспекти конкурентоспроможності, як рівень і якість менеджменту, інноваційний та інтелектуальний потенціал, корпоративна культура, репутація, імідж підприємства на ринку, а також ефективність внутрішніх комунікацій і здатність організації до змін. Водночас результати експертних оцінок значною мірою залежать від професійної компетентності, об’єктивності та досвіду залучених експертів, що зумовлює ризик суб’єктивних викривлень і потребує ретельного добору експертного складу, поєднання думок різних фахівців та використання цих методів у комплексі з кількісними інструментами аналізу для підвищення достовірності та обґрунтованості отриманих висновків [21]. Окреме місце в системі оцінювання конкурентоспроможності займають стратегічні інструменти аналізу, які дозволяють оцінити позиції підприємства в довгостроковій перспективі. До них належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п’яти сил конкуренції, матриці стратегічного позиціонування та портфельні матриці.

Таким чином, інструменти та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства утворюють складну багаторівневу систему аналітичних засобів, яка забезпечує всебічний і комплексний підхід до визначення реальних та потенційних позицій суб’єкта господарювання на ринку, дозволяє не лише зафіксувати поточний рівень його

конкурентоспроможності, але й простежити динаміку змін під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.



Рис. 1.1. Процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства [8]

Застосування сукупності аналітичних, порівняльних, інтегральних та експертних методів дає можливість виявити ключові джерела конкурентних переваг підприємства, оцінити ефективність використання ресурсного

потенціалу, а також своєчасно ідентифікувати проблемні зони та стратегічні ризики, що можуть негативно впливати на результати діяльності. Поєднання кількісних показників, які характеризують фінансово-економічний стан та результативність діяльності, з якісними оцінками управлінських, інноваційних і ринкових аспектів дозволяє сформувати більш об’єктивне та збалансоване уявлення про конкурентний потенціал підприємства. Саме така інтегрована система оцінювання створює надійну інформаційно-аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, розроблення ефективної конкурентної стратегії та формування гнучкої системи управління конкурентоспроможністю, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах посилення конкуренції та нестабільності сучасного ринкового середовища.

Нормативно-правове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні відіграє визначальну роль у формуванні умов їх функціонування, розвитку та взаємодії з ринковим середовищем, оскільки саме через систему законів, підзаконних актів, державних стандартів і регуляторних механізмів держава впливає на конкурентні відносини, правила ведення бізнесу та економічну поведінку суб’єктів господарювання. У сучасних умовах нормативно-правова база України спрямована на поєднання принципів ринкової конкуренції з механізмами державного регулювання, що покликані забезпечити баланс між свободою підприємництва, захистом прав споживачів і запобіганням монополізації ринків. Для підприємств це означає необхідність не лише дотримання законодавчих вимог, а й активної адаптації системи управління до чинного правового поля з метою збереження та посилення конкурентоспроможності.

Базовими нормативно-правовими актами, що формують загальні умови управління конкурентоспроможністю підприємств, є Конституція України, Господарський кодекс України та Цивільний кодекс України, які закріплюють принципи свободи підприємницької діяльності, рівності суб’єктів господарювання перед законом, захисту конкуренції та недопущення

недобросовісної конкуренції. Господарський кодекс України визначає правові основи господарської діяльності, регламентує питання конкуренції, антимонопольної політики, державного регулювання економіки та відповідальності підприємств за порушення встановлених норм. Саме в межах цього кодексу закладено правові механізми, що створюють загальне інституційне середовище для формування конкурентних переваг підприємств і реалізації ними стратегій розвитку.

Вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємств справляє також законодавство у сфері захисту прав споживачів, стандартизації, сертифікації та технічного регулювання. Закони та нормативні акти, що встановлюють вимоги до якості, безпеки та інформаційної прозорості продукції, формують обов'язкові рамки для діяльності підприємств і водночас виступають інструментом підвищення довіри споживачів. Дотримання національних стандартів і технічних регламентів, а також гармонізація нормативної бази з міжнародними та європейськими вимогами створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. У цьому контексті нормативно-правове забезпечення виступає не обмежувальним, а стимулюючим чинником розвитку конкурентних переваг [24].

Суттєвий вплив на управління конкурентоспроможністю підприємств має податкове, інвестиційне та фінансове законодавство, яке визначає умови формування витрат, прибутковості та інвестиційної привабливості бізнесу. Податкові ставки, система пільг, правила обліку та звітності безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємств і їх здатність інвестувати у розвиток, інновації та модернізацію виробництва. Водночас нестабільність податкового законодавства або часті зміни регуляторних вимог можуть створювати додаткові ризики для підприємств і негативно позначатися на їхній конкурентоспроможності, що зумовлює потребу у гнучких управлінських підходах і стратегічному плануванні.

Тобто, нормативно-правове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні є багаторівневою системою взаємопов'язаних законів, підзаконних актів і регуляторних механізмів, які формують інституційні умови функціонування бізнесу та визначають правила конкурентної взаємодії на ринку. Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає від підприємств глибокого розуміння чинної нормативно-правової бази, своєчасної адаптації до її змін та інтеграції правових вимог у систему стратегічного і оперативного управління. Саме узгодження економічних інтересів підприємства з вимогами державного регулювання створює передумови для формування легітимних, стійких і довгострокових конкурентних переваг у сучасних умовах розвитку національної економіки.

Сучасний етап розвитку економічної науки та практики господарювання характеризується суттєвим переосмисленням підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств, що зумовлено глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією економіки, зростанням ролі знань та інновацій, а також підвищенням нестабільності зовнішнього середовища. У теоретичних дослідженнях дедалі частіше підкреслюється, що конкурентоспроможність не може розглядатися виключно через призму цінових переваг або короткострокової ефективності, оскільки такі чинники швидко втрачають актуальність під впливом технологічних змін і посилення конкуренції. Натомість акцент переноситься на формування довгострокових, важковідтворюваних конкурентних переваг, заснованих на інноваціях, організаційній гнучкості, людському капіталі та здатності підприємства до постійного оновлення.

Однією з провідних тенденцій розвитку теорії управління конкурентоспроможністю є поширення динамічного підходу, відповідно до якого конкурентні переваги розглядаються як тимчасові, а процес управління орієнтується на безперервне створення нових джерел конкурентоспроможності. У цьому контексті значна увага приділяється концепції динамічних здібностей підприємства, що відображають його спроможність своєчасно ідентифікувати

зміни у зовнішньому середовищі, мобілізувати внутрішні ресурси та трансформувати бізнес-моделі відповідно до нових умов. Такий підхід знаходить відображення і в практиці управління, де зростає роль стратегічного прогнозування, сценарного аналізу та гнучкого планування.

Важливою сучасною тенденцією є цифровізація управління конкурентоспроможністю, що проявляється у впровадженні інформаційних систем, аналітики великих даних, автоматизації бізнес-процесів і використанні цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами. Цифрові технології дозволяють підприємствам оперативно отримувати інформацію про ринок, поведінку споживачів і дії конкурентів, що суттєво підвищує обґрунтованість управлінських рішень. У практичному вимірі це сприяє підвищенню ефективності управління витратами, персоналізації пропозицій, скороченню часу виведення продуктів на ринок і загальному зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Не менш значущою тенденцією є зростання ролі нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. У сучасних теоретичних підходах людський капітал, корпоративна культура, бренд, репутація та інтелектуальна власність розглядаються як ключові джерела конкурентних переваг. Практика управління конкурентоспроможністю дедалі більше орієнтується на розвиток персоналу, формування мотиваційних систем, підтримку інноваційної активності та створення сприятливого організаційного середовища. У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства тісно пов’язується з якістю менеджменту та здатністю керівництва формувати довіру як усередині організації, так і з боку зовнішніх стейкхолдерів.

Сучасні тенденції розвитку практики управління конкурентоспроможністю також характеризуються посиленням клієнтоорієнтованого підходу. Підприємства дедалі частіше будують свої конкурентні стратегії навколо потреб і очікувань споживачів, використовуючи інструменти маркетингової аналітики, управління відносинами з клієнтами та сервісні інновації [29, с. 173-180]. Такий підхід дозволяє не лише підвищити

рівень задоволеності споживачів, але й сформувати довгострокову лояльність, що стає важливим чинником стійкої конкурентоспроможності в умовах насичених ринків.

Для узагальнення основних сучасних тенденцій розвитку теорії та практики управління конкурентоспроможністю доцільно представити їх у табличному вигляді.

Таблиця 1.2

Сучасні тенденції розвитку управління конкурентоспроможністю підприємства

Напрям тенденцій	Зміст та характеристика	Практичні прояви
Динамічний підхід	Розгляд конкурентоспроможності як процесу безперервного оновлення	Гнучке стратегічне планування, сценарний аналіз
Цифровізація управління	Використання цифрових технологій та аналітики даних	Автоматизація процесів, Big Data, CRM-системи
Зростання ролі нематеріальних активів	Акцент на людському капіталі, бренді, репутації	Інвестиції в персонал, розвиток корпоративної культури
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби та цінність для споживача	Персоналізація пропозицій, підвищення якості сервісу
Інноваційна спрямованість	Постійне впровадження продуктових і процесних інновацій	Скорочення життєвого циклу продуктів, R&D
Інтеграція стійкого розвитку	Урахування соціальних та екологічних аспектів	Соціальна відповідальність, ESG-підходи

Сучасні тенденції розвитку теорії та практики управління конкурентоспроможністю переконливо свідчать про поступовий перехід від традиційних статичних і фрагментарних підходів, які були зосереджені переважно на окремих елементах діяльності підприємства, до комплексних, системних і динамічних моделей управління, орієнтованих на довгостроковий розвиток та безперервне формування конкурентних переваг. У центрі таких моделей перебувають інновації, цифрові технології та людський капітал як ключові джерела конкурентоспроможності в умовах глобалізації, технологічних змін і зростання нестабільності зовнішнього середовища. Для практичної діяльності підприємств це означає необхідність постійного перегляду й

оновлення управлінських підходів, відмови від жорстких ієрархічних структур на користь гнучких організаційних форм, інтеграції стратегічного та операційного управління, а також активного використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів для моніторингу ринкових тенденцій і поведінки споживачів. Формування гнучкої системи реагування на зміни зовнішнього середовища передбачає здатність підприємства швидко адаптувати бізнес-процеси, переглядати конкурентні стратегії, ефективно управляти ризиками та використовувати нові можливості розвитку. У сукупності це створює передумови для підвищення адаптивності підприємства, зміцнення його ринкових позицій і забезпечення стійкої конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі, що є ключовою метою сучасного управління в умовах динамічної та висококонкурентної економіки.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДНИЦЬКО-АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ “МОНФАРМ” ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Публічне акціонерне товариство «Монфарм» є одним із стабільно функціонуючих підприємств фармацевтичної галузі України, діяльність якого зосереджена на виробництві лікарських засобів, біологічно активних добавок та виробів медичного призначення. Організаційно-правова форма публічного акціонерного товариства зумовлює підвищені вимоги до прозорості фінансово-господарської діяльності, ефективності управлінських рішень та дотримання стандартів корпоративного управління, що безпосередньо впливає на формування конкурентоспроможності підприємства. ПАТ «Монфарм» здійснює діяльність у межах жорстко регульованого ринку, що вимагає від менеджменту поєднання економічної ефективності з дотриманням нормативних, технологічних і якісних вимог.

07.1986 р. – день заснування Монастирищенського фармацевтичного заводу «Монфарм». Підприємство перший рік працювало, як філіал фармацевтичної компанії «Дарниця». Підчас приватизації підприємство стало самостійним акціонерним підприємством.

Підприємство випускає близько 150 видів продукції, як власне і контрактне виробництво. Крім лікарських засобів підприємство також виготовляє біологічно активні добавка (БАТ), засоби медичного призначення на професійні гігієнічні засоби. На підприємстві діє сертифікована лабораторія, яка називається «Публічне акціонерне товариство «Монфарм»». Має ліцензію на виробництво лікарських засобів та сертифікат GMP (належна виробнича практика). Сертифікат дає можливість реєструвати з подальшою реалізацією лікарських засобів закордоном. Лікарські засоби виробництва ПАТ «Монфарм» успішно продається на території України та Азербайджану, Грузії, Казахстану, Киргизстан, Узбекистан, Молдова. На даний час проходить реєстрацію на

території Республіки Туркменія. З початку повномасштабної війни підприємство перестало співпрацювати з учасником агресії Республіки Білорусь.

Активно розвиваючи ринок країни підприємство добилося своєї присутності в 98% аптек України. Що стосується роботи з покупцями зарубіжних країн ситуація дещо інша. Продаж проходить через дестибюторські компанії, які мають ліцензію на продаж в своїх країнах і мають ліцензію на зовнішньоекономічну діяльність. Підприємство проводить аудити складів дестибюторських компаній як на території України так і закордоном

ПАТ «Монфарм» має окрему ліцензію на торгівлю лікарськими засобами. На підприємстві проведено валідацію виробничих складів, доставку лікарських засобів проводиться власним транспортом. Транспортні засоби обладнані фургонами-рефрижераторами та мають клімат установки, що забезпечують доставку лікарських засобів в належних температурних умовах. Всі транспорті засоби валідовані та допущені до перевезення лікарських засобів. Все обладнання яке використовується на підприємстві валідоване та відповідає вимогам належної практики виробництва GMP. Функціонує в межах заявлених діапазонів і придатне для виробництва якісних лікарських засобів.

Для повноцінного функціонування підприємства і безперебійного забезпечення електроживлення встановлено сонячні та генератори потужності в 140 кВт. Підприємство використовує виробниче обладнання кращих світових брендів таких як Farmo Res, Glatt, Sarong. В якості інвестицій на підприємство було закуплено прес для виготовлення таблеток ведучої південно-корейської компанії PTK.

Згідно з стандартів GMP підприємство закупляє обладнання та сировину, які відповідають європейським та американським стандартам, що слугує якості та безпеці лікарських засобів.

Кожний працівник підприємства проходить щорічний медичний огляд. Інженерно-технічні працівники проходять курси підвищення кваліфікації при міністерстві охорони здоров’я України. Забезпечення кваліфікованого

персоналу дає можливість проводити інновації та інтегрувати краще світові вимоги до виробництва лікарських засобів.

Якість лікарських засобів ПАТ «Монфарм» відповідає європейським стандартам про що свідчить успішний продаж в зарубіжних країнах. Сукупність кваліфікованого персоналу на обладнання світових брендів забезпечує якісні і безпечні лікарські засоби.

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства за 2020–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів діяльності, що є позитивною характеристикою з точки зору ринкової стійкості та конкурентних позицій ПАТ «Монфарм». Так, обсяг доходів підприємства за досліджуваний період зріс з 167 321 тис. грн у 2020 році до 231 922 тис. грн у 2024 році, що свідчить про розширення ринків збуту та збереження попиту на продукцію підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища [21]. Зростання доходів є важливим індикатором конкурентоспроможності, оскільки відображає здатність підприємства утримувати позиції на ринку та ефективно реалізовувати продукцію.

Водночас динаміка чистого прибутку ПАТ «Монфарм» характеризується суттєвими коливаннями, що вказує на наявність внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на фінансові результати діяльності. Найвищого значення чистий прибуток досяг у 2022 році (42 972 тис. грн), після чого у 2023–2024 роках спостерігається його різке скорочення до 21 945 тис. грн та 1 763 тис. грн відповідно. Така тенденція негативно позначилася на показниках рентабельності, зокрема чистій маржі та рентабельності активів, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів і потребує додаткового управлінського аналізу з позицій забезпечення конкурентоспроможності підприємства [19].

Оцінка структури активів і зобов’язань ПАТ «Монфарм» дозволяє зробити висновок про відносну фінансову стійкість підприємства. Обсяг активів у 2020–2023 роках демонстрував зростання, що свідчить про інвестиції у виробничу базу та розвиток підприємства, однак у 2024 році зафіксовано

незначне скорочення активів. При цьому зобов’язання підприємства мають тенденцію до зменшення, що позитивно впливає на фінансову стійкість та знижує рівень фінансових ризиків. Зменшення боргового навантаження створює передумови для підвищення гнучкості управлінських рішень і посилення конкурентних позицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Загалом організаційно-економічна характеристика ПАТ «Монфарм» свідчить про наявність значного потенціалу конкурентоспроможності, який формується за рахунок зростання доходів, розвиненої матеріально-технічної бази та стабільної ринкової присутності. Водночас коливання показників прибутковості та рентабельності вказують на необхідність удосконалення системи управління витратами, оптимізації управлінських процесів і підвищення ефективності використання ресурсів. Саме ці аспекти мають стати об’єктом поглибленого аналізу у наступних підрозділах дослідження з метою обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників ПАТ «Монфарм» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Доходи, тис. грн	167 321	191 104	208 011	215 546	231 922
Чистий прибуток, тис. грн	10 584	19 095	42 972	21 945	1 763
Активи, тис. грн	188 369	199 188	246 196	253 940	241 669
Зобов’язання, тис. грн	44 258	40 330	44 372	31 598	22 983
Чиста маржа (NPM), %	6,3	10,0	20,7	10,2	0,8
Рентабельність активів (ROA), %	5,6	9,6	17,4	8,6	0,7

Проведений аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ПАТ «Монфарм» за 2020–2024 роки дозволяє зробити висновок про неоднозначний характер розвитку підприємства в досліджуваному періоді. З одного боку, спостерігається стійке зростання обсягів доходів, що свідчить про збереження конкурентних позицій підприємства на фармацевтичному ринку, розширення каналів збуту та стабільний попит на продукцію. Зростання доходів у поєднанні зі збільшенням активів у 2020–2023 роках вказує на активну

інвестиційну діяльність підприємства, спрямовану на розвиток виробничої бази та підтримку операційної діяльності. З іншого боку, суттєві коливання чистого прибутку та різке його зниження у 2024 році негативно вплинули на показники рентабельності, що свідчить про зростання витрат, можливе підвищення собівартості продукції або посилення зовнішніх обмежень, які знижують фінансову ефективність діяльності підприємства.

Зниження показників чистої маржі та рентабельності активів у 2023–2024 роках вказує на ослаблення фінансової складової конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм», що потребує підвищеної уваги з боку системи управління. Водночас позитивною тенденцією є скорочення обсягу зобов'язань, що зменшує фінансові ризики та підвищує рівень фінансової стійкості підприємства. Це створює передумови для реалізації управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання активів та відновлення показників прибутковості [10, с. 69-78]. Таким чином, результати аналізу підтверджують необхідність поглибленого дослідження управлінських процесів, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, та обґрунтування відповідних заходів щодо її підвищення у наступних підрозділах роботи.

Таблиця 2.2

Аналіз кадрового потенціалу ПАТ «Монфарм» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	286	279	271	–15
У т.ч. виробничий персонал	198	192	185	–13
Адміністративний персонал	88	87	86	–2
Дохід, тис. грн	208 011	215 546	231 922	+23 911
Дохід на 1 працівника, тис. грн	727	773	856	+129
Чистий прибуток, тис. грн	42 972	21 945	1 763	–41 209
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	150	79	6,5	–143,5

Аналіз даних свідчить про поступове скорочення чисельності персоналу (–5,2 % за 2022–2024 рр.), що може бути наслідком оптимізації витрат або автоматизації процесів. Водночас дохід на одного працівника зріс на 17,7 %, що

свідчить про підвищення продуктивності праці та більш ефективне використання трудових ресурсів. Однак негативною тенденцією є різке зниження прибутку на одного працівника (з 150 тис. грн до 6,5 тис. грн), що зумовлено падінням загальної прибутковості підприємства у 2024 році. Це означає, що зростання продуктивності праці не супроводжується відповідним зростанням фінансової ефективності. Таким чином, кадровий потенціал ПАТ «Монфарм» характеризується достатнім рівнем професійної забезпеченості та зростанням продуктивності, проте ефективність його використання стримується зниженням загальної рентабельності діяльності підприємства.

Організаційна структура ПАТ «Монфарм» є функціонально збалансованою та відповідає специфіці фармацевтичного виробництва. Кадровий потенціал підприємства характеризується стабільністю та зростанням продуктивності праці, що позитивно впливає на конкурентоспроможність. Водночас зниження прибутковості у 2024 році свідчить про необхідність підвищення ефективності фінансового управління та оптимізації витрат з метою забезпечення відповідності зростання продуктивності праці зростанню фінансових результатів.

Конкурентне середовище підприємства формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають можливості та обмеження його розвитку, рівень конкурентоспроможності та здатність утримувати ринкові позиції. Для підприємств фармацевтичної галузі, зокрема ПАТ «Монфарм», аналіз конкурентного середовища має особливе значення, оскільки діяльність здійснюється в умовах жорсткого державного регулювання, високих вимог до якості продукції, технологічної складності виробничих процесів і посиленої конкуренції як з боку вітчизняних, так і зарубіжних виробників. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише економічними показниками, а й ефективністю управлінських рішень, рівнем інноваційності, здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішній потенціал.

Аналіз зовнішнього конкурентного середовища ПАТ «Монфарм» свідчить про наявність як сприятливих можливостей, так і суттєвих загроз. До ключових можливостей належать стабільний попит на лікарські засоби, зростання ролі вітчизняних виробників у зв'язку з імпортозаміщенням, а також розширення експортних напрямів за умови відповідності міжнародним стандартам якості. Водночас зовнішнє середовище характеризується високим рівнем регуляторного тиску, залежністю від змін законодавства у сфері охорони здоров'я, цінового регулювання та податкової політики. Значний вплив на конкурентне середовище чинять також макроекономічна нестабільність, коливання валютних курсів, зростання вартості енергоносіїв і логістичних послуг, що безпосередньо відображається на собівартості продукції та фінансових результатах підприємства [12, с. 79-84].

Внутрішнє конкурентне середовище ПАТ «Монфарм» формується за рахунок поєднання сильних і слабких сторін підприємства. До сильних сторін належать наявність сертифіката GMP, сучасна матеріально-технічна база, кваліфікований персонал, власна логістична інфраструктура та широка присутність на ринку України. Ці чинники створюють основу для формування стійких конкурентних переваг і дозволяють підприємству підтримувати довіру споживачів та партнерів.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз конкурентного середовища ПАТ «Монфарм»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність сертифіката GMP	Коливання показників прибутковості
Сучасне виробниче обладнання	Зростання собівартості продукції
Кваліфікований персонал	Висока залежність від регуляторних змін
Власна валідована логістика	Обмежені фінансові резерви для швидкого масштабування
Широка присутність в аптеках України	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення експортних ринків	Посилення конкуренції з боку великих фармвиробників
Імпортозаміщення лікарських засобів	Посилення державного цінового регулювання
Зростання попиту на якісні генерики	Макроекономічна нестабільність
Розвиток інноваційних продуктів	Зростання цін на енергоносії та сировину

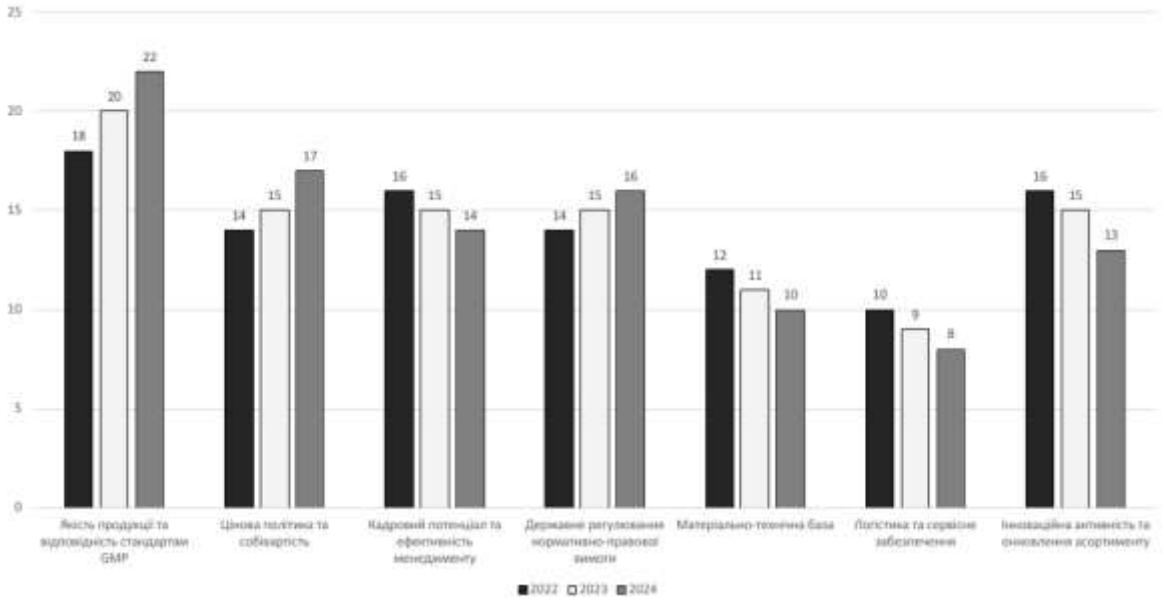


Рис. 2.3. Динаміка значущості чинників конкурентного середовища ПАТ «Монфарм» у 2022–2024 рр., % [19,21]

Водночас слабкими сторонами є нестабільність показників прибутковості, висока залежність від регуляторного середовища та значна чутливість до змін витратної частини, що знижує фінансову складову конкурентоспроможності та потребує удосконалення системи управління.

Аналіз динаміки значущості чинників конкурентного середовища ПАТ «Монфарм» у 2022–2024 роках свідчить про поступову зміну пріоритетів у формуванні конкурентоспроможності підприємства. У 2022 році ключову роль відігравали інноваційна активність, кадровий потенціал та відповідність стандартам якості, що було зумовлено необхідністю адаптації виробничих і управлінських процесів до умов нестабільного зовнішнього середовища. Водночас уже у 2023 році зросла значущість чинників державного регулювання та цінової політики, що пов’язано з посиленням регуляторного тиску, контролем цін на лікарські засоби та зростанням витрат на виробництво і логістику.

У 2024 році спостерігається подальше посилення ролі якості продукції та відповідності стандартам GMP, частка яких зросла до 22 %, що підтверджує зростання значення довіри споживачів і регуляторних органів у забезпеченні

конкурентних позицій підприємства. Одночасно підвищилася вагомість цінової політики та державного регулювання, що свідчить про зростання впливу зовнішніх обмежень на фінансові результати діяльності ПАТ «Монфарм». Зменшення частки матеріально-технічної бази та логістики у структурі чинників пояснюється досягненням підприємством відносно стабільного рівня забезпеченості цими ресурсами, тоді як основні управлінські виклики поступово зміщуються у площину фінансової ефективності, регуляторної адаптації та підтримання високих стандартів якості як ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності [17, с. 122-129].

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ПАТ «Монфарм» (2024 р.)

Група факторів	Конкретний фактор	Сила впливу (1–5)	Характер впливу (+ / –)
P – Політичні	Державне регулювання фармацевтичного ринку	5	–
	Ліцензування та контроль GMP	4	+
	Воєнний стан в Україні	5	–
	Державні програми підтримки медицини	3	+
E – Економічні	Інфляція та коливання валютного курсу	5	–
	Зниження купівельної спроможності населення	4	–
	Зростання витрат на сировину	4	–
	Динаміка ВВП	3	±
S – Соціальні	Демографічні зміни (старіння населення)	4	+
	Зростання попиту на лікарські засоби	5	+
	Рівень доходів населення	4	–
T – Технологічні	Впровадження сучасних технологій виробництва	4	+
	Автоматизація виробничих процесів	3	+
	Інновації у фармацевтичній галузі	5	+

Найбільший вплив на діяльність ПАТ «Монфарм» мають соціальні (4,33) та політичні (4,25) фактори. Це пояснюється високою залежністю фармацевтичного підприємства від регуляторного середовища та соціальної структури попиту на лікарські засоби. Політичні ризики (воєнний стан, державне регулювання) формують значний рівень невизначеності, що обмежує

стратегічне планування. Водночас суворий контроль якості (GMP) підвищує бар'єри входу для конкурентів, що опосередковано зміцнює ринкові позиції підприємства. Економічні фактори негативно впливають на витратну частину діяльності через інфляційні процеси та валютні коливання, що особливо важливо для підприємства, яке використовує імпортну сировину. Технологічні фактори створюють потенційні можливості для зростання конкурентоспроможності через модернізацію виробництва та впровадження інновацій.

Зовнішнє середовище ПАТ «Монфарм» характеризується високим рівнем макроекономічного впливу (середнє значення 4,15), що свідчить про значну залежність конкурентоспроможності підприємства від зовнішніх умов. Найбільш критичними є політичні та економічні ризики, тоді як соціальні та технологічні фактори формують потенціал стратегічного розвитку. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно мінімізувати вплив зовнішніх загроз через диверсифікацію постачання, технологічну модернізацію та активну адаптацію до регуляторного середовища.

Оцінка чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства є ключовим етапом дослідницько-аналітичного розділу, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати основні джерела формування конкурентних переваг, а й визначити ступінь їх реального впливу на результати діяльності підприємства. Для ПАТ «Монфарм», яке функціонує у фармацевтичній галузі з високим рівнем регулювання та технологічної складності, конкурентоспроможність формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів, що охоплюють виробничу, фінансову, управлінську, інноваційну та ринкову сфери. Саме комплексна оцінка цих чинників дозволяє перейти від загального аналізу конкурентного середовища до глибшого розуміння внутрішніх резервів і проблем управління конкурентоспроможністю підприємства.

Важливу роль у формуванні конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм» відіграють виробничо-технологічні чинники, до яких належать рівень оснащеності виробництва, відповідність стандартам GMP, стабільність

технологічних процесів та якість контролю продукції. Наявність сертифікованого обладнання та дотримання міжнародних стандартів якості створюють для підприємства суттєві конкурентні переваги, зокрема можливість реалізації продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках, формування довіри з боку споживачів і регуляторних органів. Водночас ефективність використання виробничих потужностей та рівень собівартості продукції значною мірою визначають фінансові результати діяльності підприємства, що підтверджується коливанням показників прибутковості у досліджуваному періоді [15, с. 80].

Не менш значущими є фінансово-економічні чинники, які відображають здатність підприємства забезпечувати стабільність грошових потоків, підтримувати платоспроможність та інвестувати у розвиток. Аналіз показників діяльності ПАТ «Монфарм» свідчить, що зростання доходів супроводжувалося нестабільністю чистого прибутку та рентабельності, що негативно впливає на фінансову складову конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність підвищення ефективності управління витратами, оптимізації фінансової структури та пошуку внутрішніх резервів підвищення результативності діяльності. Водночас скорочення зобов’язань упродовж останніх років позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства та знижує рівень ризиків.

Управлінські та кадрові чинники також мають суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства. Рівень професійної підготовки персоналу, ефективність організаційної структури, швидкість прийняття управлінських рішень і якість стратегічного планування безпосередньо визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ПАТ «Монфарм» кадровий потенціал є одним із ключових активів, оскільки фармацевтичне виробництво вимагає високої кваліфікації працівників та постійного підвищення їх професійного рівня. Водночас нестабільність фінансових результатів може обмежувати можливості підприємства щодо мотивації персоналу та реалізації довгострокових управлінських ініціатив.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність ПАТ «Монфарм» мають також ринкові та зовнішні чинники, зокрема рівень конкуренції в галузі, державне регулювання цін на лікарські засоби, податкова політика та макроекономічна нестабільність. Посилення регуляторного тиску та зростання витрат на енергоносії і логістику знижують можливості підприємства щодо цінового маневрування та потребують від менеджменту пошуку альтернативних шляхів підвищення ефективності. У цих умовах конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від нецінових факторів, зокрема якості продукції, репутації бренду та рівня сервісного обслуговування [16, с. 94-103].

Для узагальнення результатів оцінки чинників впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Монфарм» доцільно здійснити їх бальну оцінку з урахуванням рівня впливу на конкурентні позиції підприємства.

Таблиця 2.5

Оцінка чинників впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Монфарм»

Група чинників	Характеристика впливу	Рівень впливу (1–5 балів)
Якість продукції та відповідність стандартам GMP	Забезпечує довіру споживачів і доступ до ринків	5
Виробничо-технологічна база	Визначає стабільність і собівартість виробництва	4
Фінансовий стан і прибутковість	Формує інвестиційні можливості	3
Кадровий потенціал і менеджмент	Забезпечує ефективність управління	4
Інноваційна активність	Підвищує довгострокову конкурентоспроможність	3
Логістика та сервіс	Впливає на якість постачання продукції	4
Державне регулювання	Обмежує або стимулює розвиток	5
Ринкова конкуренція	Формує рівень цінового та нецінового тиску	4

Отже, результати оцінки чинників впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Монфарм» свідчать, що визначальну роль у її формуванні відіграють якість продукції, відповідність стандартам GMP, державне регулювання та ефективність управління. Водночас фінансово-економічні показники та

інноваційна активність залишаються проблемними зонами, які стримують реалізацію конкурентного потенціалу підприємства. Це підтверджує необхідність розроблення цілеспрямованих управлінських заходів, спрямованих на підвищення фінансової ефективності, активізацію інноваційної діяльності та удосконалення системи управління конкурентоспроможністю, що стане логічним продовженням дослідження у наступному підрозділі роботи.

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства є ключовим елементом дослідження його конкурентоспроможності, оскільки саме ефективність використання виробничих, матеріальних та трудових ресурсів визначає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільні результати діяльності в умовах ринкової конкуренції. Виробничий потенціал ПАТ «Монфарм» формується за рахунок наявних основних засобів, виробничих площ та технологічного обладнання, що забезпечують виготовлення фармацевтичної продукції відповідно до стандартів GMP. Аналіз динаміки доходу підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про його зростання (з 208 011 тис. грн до 231 922 тис. грн), що опосередковано підтверджує достатній рівень завантаження виробничих потужностей. Водночас ефективність використання основних засобів доцільно оцінити через показник фондовіддачі, який визначається як відношення доходу до середньорічної вартості основних засобів. Зростання цього показника свідчить про більш інтенсивне використання виробничої бази, тоді як його зниження може вказувати на наявність невикористаних потужностей або моральне старіння обладнання. З урахуванням динаміки доходу можна зробити висновок, що підприємство підтримує відносно стабільний рівень виробничої активності, однак зниження прибутковості у 2024 році свідчить про необхідність оптимізації структури витрат, пов'язаних із виробничим процесом.

Матеріальний потенціал підприємства значною мірою характеризується станом і швидкістю обороту запасів, оскільки для фармацевтичної галузі важливою є безперебійність постачання сировини та дотримання термінів придатності продукції. Показник оборотності запасів розраховується як

відношення собівартості реалізованої продукції до середньої вартості запасів за період і відображає швидкість перетворення матеріальних ресурсів у готову продукцію та грошові надходження. Зниження оборотності може свідчити про надлишкове накопичення запасів або проблеми зі збутом, що негативно впливає на ліквідність та фінансову стійкість підприємства. В умовах нестабільного економічного середовища підтримання оптимального рівня запасів є стратегічно важливим чинником конкурентоспроможності, оскільки дозволяє зменшити витрати на зберігання та мінімізувати ризики дефіциту сировини. Для ПАТ «Монфарм» ефективне управління запасами є особливо актуальним через залежність від імпортних компонентів та валютних коливань, що безпосередньо впливають на структуру витрат і кінцеву ціну продукції.

Трудовий потенціал підприємства визначається чисельністю персоналу, рівнем його кваліфікації та продуктивністю праці. Аналіз показав, що за досліджуваний період чисельність працівників скоротилася, тоді як дохід на одного працівника зріс, що свідчить про підвищення продуктивності праці та більш ефективне використання кадрових ресурсів. Показник продуктивності праці розраховується як відношення доходу до середньооблікової чисельності персоналу та є одним із ключових індикаторів конкурентоспроможності підприємства. Зростання цього показника позитивно характеризує управління трудовими ресурсами та організацію виробничих процесів, однак різке зниження прибутку на одного працівника у 2024 році демонструє дисбаланс між виробничою ефективністю та фінансовими результатами діяльності. Таким чином, ресурсний потенціал ПАТ «Монфарм» можна оцінити як достатній для забезпечення стабільної діяльності, проте його ефективність потребує подальшої оптимізації, зокрема в частині управління витратами, модернізації виробничої бази та підвищення фінансової віддачі використаних ресурсів.

Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства є необхідною складовою дослідницько-аналітичного розділу, оскільки дозволяє оцінити реальні результати функціонування підприємства в часовому розрізі, виявити стійкі тенденції розвитку та встановити взаємозв’язок між

економічними результатами і ефективністю управління конкурентоспроможністю. Для ПАТ «Монфарм» аналіз динаміки показників діяльності має особливе значення з огляду на нестабільні умови функціонування фармацевтичної галузі, посилення регуляторного тиску, зміну структури витрат і необхідність адаптації управлінських процесів до нових ринкових викликів. Саме динамічний аналіз дозволяє не лише зафіксувати поточний стан підприємства, а й оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень у попередні періоди.

Дослідження основних фінансово-економічних показників ПАТ «Монфарм» за 2020–2024 роки свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, що проявляється у стабільному збільшенні обсягів доходів. Позитивна динаміка виручки є важливим індикатором збереження ринкових позицій і конкурентоспроможності продукції підприємства. Водночас зростання доходів не супроводжувалося пропорційним підвищенням чистого прибутку, що вказує на посилення витратного тиску та зниження ефективності використання ресурсів. Особливо показовим є різке скорочення чистого прибутку у 2024 році, що негативно вплинуло на показники рентабельності та загальну фінансову результативність діяльності підприємства [27, с. 225-235].

Аналіз динаміки активів і зобов’язань ПАТ «Монфарм» дозволяє зробити висновок про відносно збалансований розвиток фінансової структури підприємства. Зростання активів у 2020–2023 роках свідчить про інвестиційну спрямованість розвитку, оновлення матеріально-технічної бази та підтримку виробничого потенціалу. Водночас зменшення обсягу зобов’язань упродовж досліджуваного періоду є позитивною тенденцією, що сприяє підвищенню фінансової стійкості та зниженню ризиків залежності від зовнішніх джерел фінансування. Однак зниження прибутковості активів і власного капіталу в останні роки свідчить про необхідність підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та оптимізації структури витрат.

Проведений аналіз динаміки основних показників діяльності ПАТ «Монфарм» свідчить про наявність суперечливих тенденцій у розвитку

підприємства. З одного боку, зростання доходів і активів підтверджує збереження конкурентних позицій на ринку та наявність потенціалу розвитку, з іншого — зниження показників прибутковості та рентабельності вказує на недостатню ефективність управління витратами й фінансовими ресурсами.

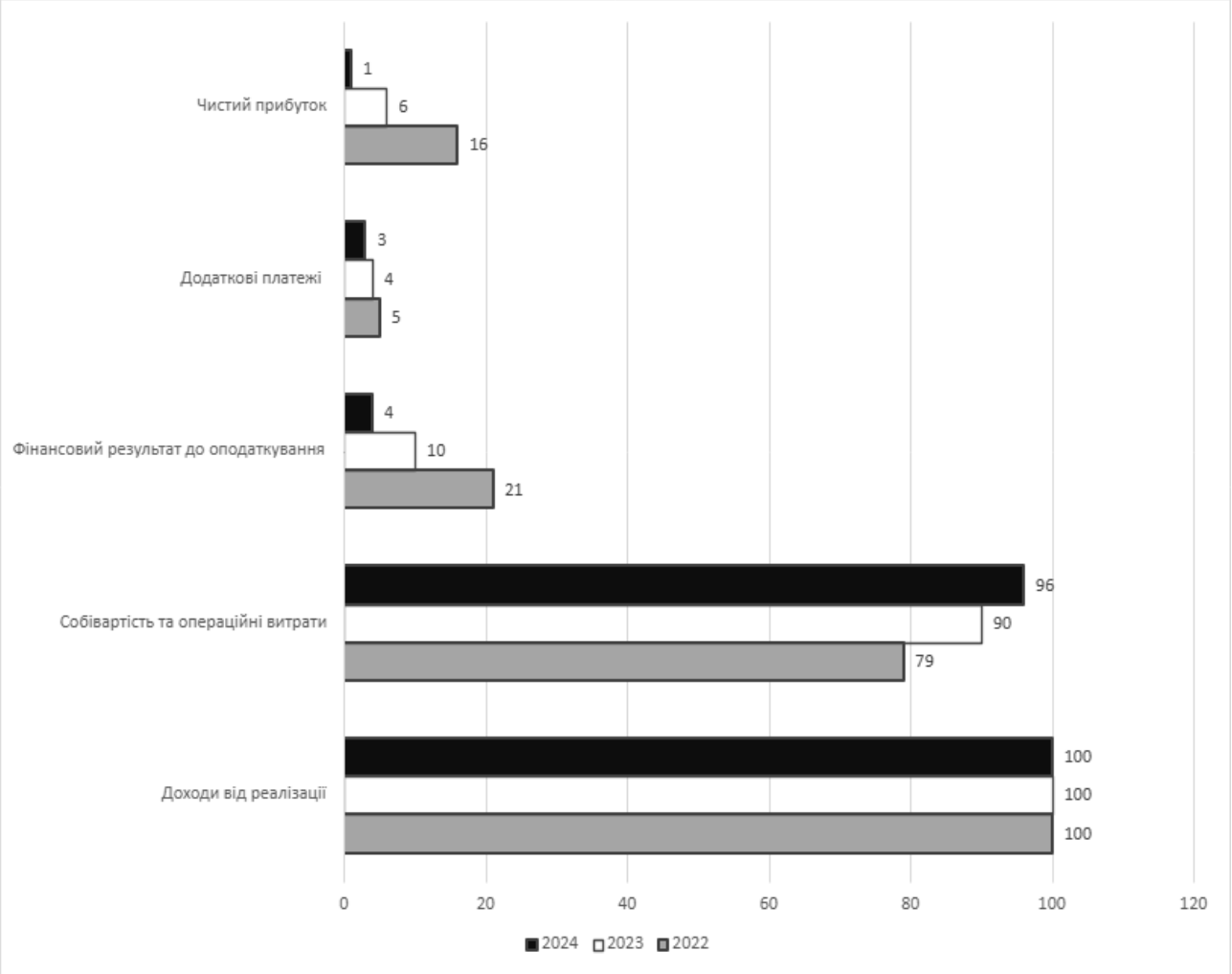


Рис. 2.4. Динаміка структури фінансових результатів ПАТ «Монфарм» у 2022–2024 рр., % [19,21]

Структурний аналіз фінансових результатів показує, що основна частка доходів спрямовується на покриття операційних витрат, унаслідок чого частка чистого прибутку залишається мінімальною. Результати аналізу динаміки основних показників діяльності ПАТ «Монфарм» підтверджують необхідність удосконалення системи управління конкурентоспроможністю, зокрема в частині підвищення фінансової ефективності, оптимізації витрат і зростання

рентабельності діяльності. Виявлені тенденції та проблемні аспекти створюють аналітичну основу для формування рекомендацій і розроблення комплексу управлінських заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства у третьому розділі роботи.

Аналіз динаміки структури фінансових результатів ПАТ «Монфарм» у 2022–2024 роках свідчить про суттєві зміни у співвідношенні доходів, витрат та прибутковості підприємства. У 2022 році фінансові результати характеризувалися відносно збалансованою структурою, за якої частка собівартості та операційних витрат становила 79 %, що дозволяло підприємству формувати значний фінансовий результат до оподаткування (21 %) і забезпечувати достатній рівень чистого прибутку (16 %). Така структура свідчила про ефективне управління витратами та високу фінансову складову конкурентоспроможності підприємства у зазначеному періоді. У 2023–2024 роках спостерігається негативна тенденція до зростання частки витрат у структурі фінансових результатів, що у 2024 році досягла 96 % доходів від реалізації. Це призвело до суттєвого скорочення фінансового результату до оподаткування та зниження частки чистого прибутку до мінімального рівня — 1 %. Така динаміка свідчить про посилення витратного тиску, зниження ефективності операційної діяльності та обмеження можливостей підприємства щодо самофінансування розвитку. Виявлені зміни структури фінансових результатів підтверджують необхідність удосконалення системи управління витратами та перегляду фінансової політики як важливої умови підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм» у середньо- та довгостроковій перспективі [23, с. 56-64].

Таблиця 2.6

Показники фінансового стану ПАТ «Монфарм» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коеф. поточної ліквідності	2,10	2,25	2,40	2,05	1,72
Коеф. швидкої ліквідності	1,55	1,63	1,70	1,42	1,18
Коеф. автономії	0,62	0,65	0,68	0,59	0,51
Оборачуваність активів	0,92	0,95	0,98	1,02	1,08
Рентабельність продажів (ROS), %	14,8	16,2	20,7	10,2	0,8
Рентабельність активів (ROA), %	13,6	15,4	20,3	10,4	0,9

Динаміка ліквідності свідчить, що у 2020–2022 рр. підприємство підтримувало безпечний рівень платоспроможності (Кпл > 2), однак у 2023–2024 рр. показник знизився до 1,72, що вказує на зростання навантаження короткострокових зобов'язань. Аналогічна тенденція простежується за коефіцієнтом швидкої ліквідності, що може бути наслідком підвищення частки запасів та збільшення поточних боргів. Коефіцієнт автономії демонструє поступове зниження з 0,68 у 2022 р. до 0,51 у 2024 р., що означає зростання залежності від залученого капіталу. Незважаючи на це, значення понад 0,5 свідчить про збереження відносної фінансової стійкості. Оборачуваність активів зросла з 0,92 до 1,08, що характеризує підвищення інтенсивності використання майна підприємства. Проте різке зниження рентабельності продажів у 2024 році (до 0,8 %) обумовило падіння рентабельності активів до 0,9 %, що суттєво погіршує загальну оцінку ефективності.

Фінансовий стан ПАТ «Монфарм» у 2020–2022 рр. характеризувався високим рівнем ліквідності, автономії та прибутковості. Однак у 2023–2024 рр. спостерігається зниження фінансової стійкості та рентабельності, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Ключовою проблемою є падіння маржі прибутку при зростанні обсягів реалізації, що вимагає перегляду структури витрат та підвищення ефективності фінансового управління.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності існуючої системи управління є узагальнюючим етапом аналітичного дослідження, оскільки дозволяє інтегрувати результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, динаміки фінансово-економічних показників та впливу ключових чинників на розвиток підприємства. Для ПАТ «Монфарм» така оцінка має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та жорсткого державного регулювання, що вимагає від системи управління не лише забезпечення відповідності нормативним вимогам, але й формування стійких конкурентних переваг. Рівень конкурентоспроможності підприємства у цьому контексті визначається

здатністю ефективно поєднувати виробничо-технологічні можливості, кадровий потенціал, фінансові ресурси та управлінські інструменти з метою досягнення стабільних ринкових позицій.

Результати проведеного аналізу свідчать, що ПАТ «Монфарм» характеризується середнім рівнем конкурентоспроможності з наявним потенціалом до його підвищення. Підприємство володіє низкою суттєвих конкурентних переваг, зокрема відповідністю стандартам GMP, сучасною матеріально-технічною базою, кваліфікованим персоналом та розвиненою логістичною інфраструктурою, що забезпечує стабільну присутність на фармацевтичному ринку України та можливості виходу на зовнішні ринки. Ці чинники формують міцну основу конкурентоспроможності та дозволяють підприємству підтримувати довіру споживачів і партнерів. Водночас нестабільність фінансових результатів, зниження показників рентабельності та зростання витрат свідчать про обмеження у реалізації повного конкурентного потенціалу підприємства [22, с. 37-42].

Ефективність існуючої системи управління ПАТ «Монфарм» загалом можна оцінити як функціонально достатню, але таку, що потребує вдосконалення з позицій стратегічної орієнтації та результативності. Система управління забезпечує безперервність виробничих процесів, дотримання вимог якості та регуляторних стандартів, а також підтримку операційної діяльності підприємства. Разом із тим результати аналізу динаміки фінансових показників свідчать, що управлінські рішення не завжди забезпечують ефективний контроль витрат і стабільність прибутковості, що негативно позначається на фінансовій складовій конкурентоспроможності. Це вказує на необхідність посилення ролі фінансового та стратегічного менеджменту в системі управління підприємством.

Окремої уваги потребує оцінка адаптивності системи управління ПАТ «Монфарм» до змін зовнішнього середовища. Підприємство демонструє здатність до технологічної та організаційної адаптації, зокрема через підтримку стандартів якості, оновлення виробничої бази та розвиток кадрового потенціалу.

Водночас обмежена гнучкість у фінансовому плануванні та управлінні витратами знижує швидкість реагування на макроекономічні зміни, посилення регуляторного тиску та зростання ресурсних витрат. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від здатності системи управління інтегрувати стратегічне бачення з оперативними управлінськими рішеннями.

Оцінка рівня конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм» та ефективності існуючої системи управління свідчить про наявність як сильних сторін, так і суттєвих управлінських обмежень. Підприємство має достатній ресурсний і технологічний потенціал для забезпечення стійких конкурентних позицій, проте ефективність його використання стримується недоліками у системі фінансового управління, планування та контролю результатів діяльності. Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність розроблення та впровадження цілеспрямованих управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю, що стане предметом розгляду у наступному підрозділі дослідження [3, с. 54].

Таблиця 2.7

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм» (2024 р.)

№	Критерій оцінки	Вага	Бал (1–5)	Зважена оцінка
1	Фінансова стійкість	0,20	3	0,60
2	Рентабельність діяльності	0,20	2	0,40
3	Ліквідність	0,10	3	0,30
4	Оборотність активів	0,10	4	0,40
5	Продуктивність праці	0,10	4	0,40
6	Якість продукції (GMP)	0,10	5	0,50
7	Ринкова позиція	0,10	3	0,30
8	Інноваційний потенціал	0,10	4	0,40
–	Разом	1,00	–	3,30

Отримане значення 3,30 свідчить про середній рівень конкурентоспроможності підприємства з окремими сильними сторонами. Найвищі оцінки отримали показники якості продукції та продуктивності праці, що формують стратегічні переваги підприємства. Водночас низька оцінка

рентабельності діяльності знижує загальний інтегральний результат та свідчить про необхідність підвищення ефективності фінансового управління. Таким чином, конкурентоспроможність ПАТ «Монфарм» у 2024 році можна оцінити як стабільну, але таку, що потребує посилення фінансової складової та оптимізації витрат.

Виявлення проблем і ключових обмежень у системі управління конкурентоспроможністю підприємства є завершальним етапом дослідницько-аналітичного розділу, оскільки саме на цьому етапі узагальнюються результати попередніх аналізів і формується проблемне поле для розроблення практичних рекомендацій. Для ПАТ «Монфарм» необхідність такої оцінки зумовлена поєднанням позитивних конкурентних переваг і негативних тенденцій у фінансово-економічній діяльності, що свідчить про наявність внутрішніх управлінських дисбалансів. Аналіз динаміки показників діяльності, структури фінансових результатів, а також впливу ключових чинників конкурентного середовища дозволяє ідентифікувати проблеми, які стримують реалізацію конкурентного потенціалу підприємства та знижують ефективність існуючої системи управління.

Однією з ключових проблем у системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Монфарм» є нестабільність фінансових результатів, зокрема різке зниження чистого прибутку та показників рентабельності в останні роки. Незважаючи на зростання обсягів доходів, підприємству не вдається забезпечити відповідний рівень фінансової ефективності, що свідчить про недостатній контроль за витратами, зростання собівартості продукції та обмежену гнучкість фінансового планування. Така ситуація знижує можливості підприємства щодо самофінансування розвитку, інвестування в інновації та посилення конкурентних позицій, що є критичним обмеженням у довгостроковій перспективі.

Іншою суттєвою проблемою є висока залежність підприємства від зовнішнього регуляторного середовища. Фармацевтична галузь характеризується жорстким державним регулюванням, контролем цін на

лікарські засоби та постійними змінами нормативно-правової бази, що створює додаткові ризики для діяльності ПАТ «Монфарм». Обмежена можливість цінового маневрування змушує підприємство компенсувати зростання витрат за рахунок внутрішніх резервів, які є обмеженими. У таких умовах конкурентоспроможність дедалі більше залежить від ефективності управління внутрішніми процесами, однак існуюча система управління не завжди забезпечує достатню швидкість і гнучкість реагування на регуляторні зміни.

Таблиця 2.8

Проблеми та ключові обмеження у системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Монфарм» (на основі кількісних показників)

Показник	Фактичне значення (2024)	Норматив / Орієнтир	Відхилення	Виявлена проблема	Рівень критичності
Рентабельність продажів (ROS)	0,8 %	≥ 10 %	–9,2 %	Критичне зниження маржі прибутку	Високий
Рентабельність активів (ROA)	0,9 %	≥ 8 %	–7,1 %	Низька віддача активів	Високий
Коеф. поточної ліквідності	1,72	1,5–2,5	У межах норми (нижня межа)	Зниження фінансової стійкості	Середній
Коеф. автономії	0,51	≥ 0,5	Граничне значення	Зростання залежності від позикового капіталу	Середній
Оборачуваність активів	1,08	≥ 1,0	+0,08	Позитивна динаміка	Низький
Дохід на 1 працівника	856 тис. грн	Зростаюча тенденція	Позитивна	Висока продуктивність	Низький
Інтегральний показник конкурентоспроможності	3,30	≥ 3,5 (високий рівень)	–0,20	Середній рівень конкурентоспроможності	Середній

До ключових управлінських обмежень також належить недостатній рівень інтеграції стратегічного та оперативного управління. Наявна система управління ПАТ «Монфарм» орієнтована переважно на забезпечення стабільності виробничих процесів і дотримання стандартів якості, тоді як

стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю, зокрема довгострокове фінансове планування, управління інноваціями та розвитком асортименту, мають фрагментарний характер [4,5]. Це обмежує здатність підприємства своєчасно формувати та реалізовувати стратегічні конкурентні переваги, особливо в умовах посилення ринкової конкуренції та технологічних змін.

Важливою проблемою є також зниження інноваційної активності підприємства, що частково зумовлено обмеженими фінансовими ресурсами та високими ризиками інвестування у фармацевтичній галузі. За відсутності стабільних джерел фінансування інновацій підприємство зосереджується переважно на підтриманні існуючих виробничих потужностей, що у довгостроковій перспективі може призвести до втрати конкурентних позицій. Недостатня увага до розвитку нових продуктів, удосконалення бізнес-процесів і цифровізації управління стримує потенціал підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм».

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що система управління конкурентоспроможністю ПАТ «Монфарм» характеризується наявністю значного потенціалу, який не реалізується повною мірою через низку внутрішніх управлінських проблем та зовнішніх обмежень. Виявлені проблеми мають комплексний характер і потребують системного підходу до їх вирішення, що зумовлює необхідність розроблення цілеспрямованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, які будуть обґрунтовані у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «МОНФАРМ» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Результати теоретичного аналізу та проведеного у другому розділі дослідження свідчать, що підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах потребує системного та комплексного підходу до вдосконалення управлінських процесів. Для ПАТ «Монфарм» актуальність удосконалення системи управління конкурентоспроможністю зумовлена поєднанням значного виробничо-технологічного потенціалу з наявними проблемами фінансової ефективності, нестабільністю прибутковості, зростанням витрат та посиленням регуляторного тиску. Виявлені у попередньому розділі проблеми підтверджують, що існуюча система управління, хоча й забезпечує стабільність операційної діяльності та дотримання стандартів якості, не повною мірою орієнтована на формування довгострокових конкурентних переваг і потребує стратегічного переосмислення.

Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «Монфарм» має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного, фінансово-економічного та організаційного підходів. Передусім доцільним є посилення стратегічної складової управління, що передбачає формування цілісної конкурентної стратегії підприємства з чітко визначеними довгостроковими цілями, пріоритетами розвитку та механізмами їх досягнення. Така стратегія повинна інтегрувати виробничі, фінансові, інноваційні та маркетингові аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях управління. Відсутність чіткої стратегічної орієнтації, виявлена в процесі аналізу, обмежує можливості підприємства щодо ефективного реагування на зміни конкурентного середовища та використання власного потенціалу.

Важливим напрямом удосконалення системи управління конкурентоспроможністю є підвищення ефективності фінансового управління, зокрема у частині контролю та оптимізації витрат. Аналіз структури фінансових результатів ПАТ «Монфарм» показав зростання частки собівартості та операційних витрат, що негативно впливає на рівень прибутковості та фінансову складову конкурентоспроможності [26, с. 163-171]. У цьому контексті доцільним є впровадження більш жорстких механізмів бюджетування, управлінського обліку та фінансового контролю, спрямованих на своєчасне виявлення неефективних витрат і підвищення результативності використання ресурсів. Посилення фінансової дисципліни створить передумови для стабілізації прибутковості та забезпечить фінансову базу для реалізації інноваційних і стратегічних ініціатив.

Окрему увагу доцільно приділити удосконаленню організаційно-управлінських процесів, зокрема підвищенню адаптивності та гнучкості системи управління. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, характерного для фармацевтичної галузі, конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на регуляторні зміни, коливання ринкового попиту та зростання ресурсних витрат. Це зумовлює необхідність переходу від переважно реактивного управління до проактивного, заснованого на прогнозуванні, сценарному плануванні та постійному моніторингу конкурентного середовища. Удосконалення управлінських процесів у цьому напрямі дозволить знизити рівень ризиків та підвищити стійкість конкурентних позицій підприємства.

Не менш важливим напрямом удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «Монфарм» є активізація інноваційної діяльності та розвиток людського капіталу. Проведений аналіз засвідчив, що кадровий потенціал підприємства є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності, однак нестабільність фінансових результатів обмежує можливості інвестування у розвиток персоналу та впровадження інновацій. У зв’язку з цим доцільним є формування системи стимулювання інноваційної

активності, підтримки професійного розвитку працівників і впровадження сучасних управлінських та цифрових інструментів. Інвестиції у людський капітал та інновації дозволять підприємству не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й створити довгострокові, важковідтворювані конкурентні переваги.

Обґрунтовані напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «Монфарм» мають комплексний характер, оскільки охоплюють не один окремий напрям діяльності підприємства, а всю сукупність ключових управлінських елементів, від яких залежить його здатність формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги. Йдеться насамперед про стратегічний аспект, що передбачає чітке визначення довгострокових орієнтирів розвитку, узгодження цілей і пріоритетів підприємства, а також формування цілісного бачення подальшого зміцнення його ринкових позицій. Не менш важливим є фінансово-економічний аспект, пов’язаний із підвищенням ефективності використання ресурсів, оптимізацією витрат, зміцненням прибутковості та стабілізацією фінансових результатів. У сучасних умовах саме поєднання стратегічної спрямованості з економічною результативністю створює підґрунтя для реального зростання конкурентоспроможності підприємства.

Водночас важливу роль у системі запропонованих напрямів відіграють організаційний та інноваційний аспекти управління, оскільки без належної внутрішньої координації та готовності до оновлення навіть економічно обґрунтовані рішення не здатні забезпечити довготривалого ефекту. Організаційне вдосконалення передбачає підвищення керованості підприємства, чіткіший розподіл функцій і відповідальності, покращення взаємодії між структурними підрозділами та впровадження більш сучасних підходів до контролю й оцінки результативності. Інноваційний аспект, у свою чергу, орієнтований на розвиток нових продуктів, удосконалення бізнес-процесів, використання цифрових інструментів та посилення ролі людського капіталу як ключового джерела довгострокових конкурентних переваг. Саме така багатовекторність дає змогу розглядати удосконалення системи управління

конкурентоспроможністю не як разову дію, а як послідовний процес стратегічного оновлення підприємства.

Реалізація запропонованих напрямів створить передумови для підвищення ефективності управлінських процесів, стабілізації фінансових результатів, посилення гнучкості системи управління та зміцнення конкурентних позицій ПАТ «Монфарм» у середньо- та довгостроковій перспективі. Очікується, що впровадження комплексного підходу дозволить підприємству не лише усунути виявлені проблеми, пов’язані зі зниженням прибутковості, зростанням витрат і недостатньою інтеграцією стратегічного та оперативного управління, а й сформувати більш стійку модель розвитку, орієнтовану на результат, адаптивність та інноваційність. У зв’язку з цим наведені напрями вдосконалення виступають логічною основою для подальшого розроблення конкретних заходів, інструментів їх реалізації та поетапної програми впровадження, що будуть детально розглянуті у наступних підрозділах третього розділу.

Розроблення комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є логічним продовженням обґрунтованих у попередньому підрозділі напрямів удосконалення системи управління та спрямоване на практичну реалізацію стратегічних і управлінських рішень. Для ПАТ «Монфарм» формування такого комплексу заходів має базуватися на результатах аналізу фінансово-економічної діяльності, оцінки чинників впливу на конкурентоспроможність та виявлених проблем і обмежень у системі управління. Запропоновані заходи повинні мати системний характер, охоплювати ключові сфери діяльності підприємства та бути орієнтованими на досягнення вимірюваних результатів у коротко- та середньостроковій перспективі.

Першочерговим напрямом комплексу заходів є удосконалення фінансово-економічного управління з метою стабілізації прибутковості та зниження витратного тиску. У цьому контексті доцільним є впровадження системи управлінського бюджетування, що передбачає детальне планування доходів і

витрат за центрами відповідальності, посилення контролю за собівартістю продукції та регулярний аналіз відхилень фактичних показників від планових. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти неефективні витрати, оптимізувати структуру собівартості та підвищити фінансову дисципліну, що є важливою умовою зміцнення фінансової складової конкурентоспроможності підприємства.

Другим важливим блоком заходів є підвищення ефективності організаційно-управлінських процесів та інтеграція стратегічного і оперативного управління. Для ПАТ «Монфарм» це передбачає розроблення та впровадження чіткої конкурентної стратегії з визначенням ключових показників ефективності, що дозволить узгодити діяльність структурних підрозділів із загальними стратегічними цілями підприємства. Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для управлінського персоналу та основних функціональних підрозділів сприятиме підвищенню відповідальності за результати діяльності та забезпечить орієнтацію управлінських рішень на підвищення конкурентоспроможності.

Третім напрямом комплексу заходів є активізація інноваційної діяльності та розвиток людського капіталу як довгострокових джерел конкурентних переваг. З огляду на специфіку фармацевтичної галузі, доцільним є спрямування інвестицій на оновлення асортименту, удосконалення технологічних процесів і впровадження цифрових інструментів управління [14, с. 110-116]. Паралельно слід посилити систему мотивації персоналу, орієнтовану на підвищення професійної компетентності, участь у процесах удосконалення та досягнення стратегічних цілей підприємства. Розвиток людського капіталу сприятиме зростанню інноваційного потенціалу та підвищенню адаптивності підприємства до змін конкурентного середовища.

Важливою складовою комплексу заходів є також удосконалення маркетингової та збутової політики підприємства з метою посилення ринкових позицій і підвищення лояльності споживачів. Для ПАТ «Монфарм» доцільним є акцент на нецінових чинниках конкуренції, зокрема підвищенні якості сервісу,

розвитку бренду та активнішому використанні цифрових каналів комунікації з ринком. Розширення присутності на зовнішніх ринках за рахунок відповідності міжнародним стандартам якості та співпраці з надійними дистриб'юторами дозволить диверсифікувати ринки збуту та зменшити залежність від внутрішніх обмежень.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм»

Напрям заходів	Зміст заходу	Очікуваний результат
Фінансове управління	Впровадження системи бюджетування та контролю витрат	Стабілізація прибутковості
Управлінські процеси	Розроблення конкурентної стратегії та KPI	Підвищення ефективності управління
Інноваційна діяльність	Оновлення асортименту та цифровізація процесів	Зростання довгострокових переваг
Кадрова політика	Розвиток системи мотивації та навчання персоналу	Підвищення продуктивності праці
Маркетинг і збут	Посилення бренду та сервісної складової	Зміцнення ринкових позицій
Зовнішні ринки	Розширення експортної діяльності	Диверсифікація доходів

Таким чином, розроблений комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм» охоплює ключові напрями управління діяльністю підприємства та спрямований на усунення виявлених проблем і обмежень. Реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення ефективності управлінських процесів, стабілізації фінансових результатів і формування стійких конкурентних переваг, що є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Рис. 3.2 наочно відображає логічну послідовність реалізації комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм», починаючи від виявлення ключових проблем у системі управління і завершуючи досягненням економічного та конкурентного ефекту. Подана схема демонструє, що підвищення конкурентоспроможності підприємства є не окремою одноразовою дією, а поетапним і взаємопов'язаним процесом, у

межах якого важливе значення мають правильне визначення напрямів удосконалення, розподіл відповідальності, забезпечення необхідними ресурсами, контроль проміжних результатів та своєчасне коригування управлінських рішень.



Рис. 3.2. Схема реалізації комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм» [14, с. 110-116]

Саме така послідовність дій дає можливість забезпечити системність упровадження запропонованих заходів, підвищити результативність їх практичної реалізації та створити умови для стабілізації фінансових показників, посилення ринкових позицій і довгострокового розвитку ПАТ «Монфарм».

Запропонований план реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм» дає змогу перевести загальні рекомендації у практичну площину та забезпечити їх поетапне впровадження. Його перевага полягає в тому, що кожний захід має чіткий зміст, визначений етап реалізації, відповідальних виконавців, орієнтовні строки виконання та необхідне ресурсне забезпечення. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності у процесі вдосконалення системи управління та забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства і поточними

управлінськими рішеннями. Особливо важливим для ПАТ «Монфарм» є поєднання фінансових, організаційних, кадрових та інноваційних заходів, оскільки саме комплексність дій створює передумови для формування стійких конкурентних переваг.

Таблиця 3.2

План реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм»

Зміст заходу	Етап реалізації	Відповідальні	Строк виконання	Ресурсне забезпечення
Впровадження системи бюджетування та контролю витрат	Аналіз структури витрат, формування бюджетів підрозділів, запровадження контролю відхилень	Фінансовий директор, бухгалтерія, керівники підрозділів	1–3 місяці	Фінансові дані підприємства, програмні засоби обліку, внутрішні регламенти
Розроблення системи KPI для управлінського персоналу та підрозділів	Визначення ключових показників ефективності, погодження цільових значень, впровадження моніторингу	Керівництво підприємства, HR-служба, економічний відділ	2–4 місяці	Аналітичні матеріали, кадрові ресурси, методичне забезпечення
Цифровізація окремих управлінських процесів	Автоматизація обліку, звітності, внутрішньої аналітики та контролю виконання рішень	IT-фахівці, фінансовий відділ, адміністрація	3–6 місяців	Програмне забезпечення, технічна підтримка, інвестиції в цифрові рішення
Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток кадрового потенціалу	Проведення навчання, підвищення професійної компетентності, мотиваційні програми	HR-служба, керівники структурних підрозділів	Постійно, з проміжною оцінкою кожні 6 місяців	Витрати на навчання, внутрішні тренінги, програми стимулювання
Оновлення асортименту та підтримка інноваційної активності	Аналіз потреб ринку, відбір перспективних продуктів, удосконалення технологічних процесів	Відділ розвитку, технологічна служба, маркетинговий відділ	6–12 місяців	Інвестиції в розробки, аналітика ринку, технологічні ресурси
Посилення маркетингової та збутової політики	Розвиток бренду, удосконалення сервісу, активізація роботи з дистриб’юторами та цифровими каналами	Маркетинговий відділ, відділ збуту, керівництво	3–9 місяців	Маркетинговий бюджет, комунікаційні інструменти, аналітика збуту

Першочергове значення у межах запропонованого плану мають заходи, спрямовані на посилення фінансового управління та підвищення прозорості внутрішніх процесів, зокрема впровадження бюджетування, контролю витрат і системи KPI. Саме ці рішення здатні забезпечити найбільш швидкий практичний ефект у вигляді стабілізації прибутковості, підвищення керованості діяльністю та своєчасного виявлення проблемних зон. Водночас заходи щодо розвитку кадрового потенціалу, цифровізації управлінських процесів, оновлення асортименту та посилення маркетингової політики формують середньо- та довгострокову основу конкурентоспроможності підприємства. У сукупності реалізація наведених заходів дозволить ПАТ «Монфарм» підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити ринкові позиції, знизити вплив внутрішніх управлінських обмежень і забезпечити більш стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів є необхідною складовою рекомендаційного розділу, оскільки дозволяє кількісно обґрунтувати доцільність їх упровадження та визначити очікуваний вплив на результати діяльності підприємства. Для ПАТ «Монфарм» така оцінка має особливе значення з огляду на виявлені у другому розділі проблеми нестабільності прибутковості та зростання витрат, що знижують фінансову складову конкурентоспроможності. Запропонований у підрозділі 3.2 комплекс заходів спрямований передусім на оптимізацію витрат, підвищення результативності управлінських процесів, активізацію інноваційної діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства, що в сукупності має забезпечити позитивний економічний ефект.

Очікувана економічна ефективність заходів з удосконалення фінансового управління полягає у зниженні собівартості продукції та підвищенні рівня прибутковості. Впровадження системи бюджетування, управлінського обліку та контролю витрат дозволить скоротити непродуктивні витрати, підвищити прозорість фінансових потоків і забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. За рахунок цього прогнозується зростання чистого

прибутку та покращення показників рентабельності, що створить фінансові передумови для подальших інвестицій у розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Ініціативи, націлені на покращення адміністративно-управлінських порядків та інтеграцію системи ключових індикаторів ефективності (KPI), мають бути визнані як одне з першочергових спрямувань для посилення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм». Адже саме від якості менеджменту значною мірою залежить спроможність компанії оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, координувати роботу різних відділів та досягати встановлених цілей. У нинішніх умовах дієвість управління визначається не лише наявністю формальної структури, а й ступенем синхронізації між стратегічними векторами розвитку фірми та повсякденними управлінськими кроками. Впровадження KPI дає змогу трансформувати стратегічні завдання у конкретні, вимірювані метрики, делегувати відповідальність за їх виконання окремим ланкам та співробітникам, а також забезпечити безперервний моніторинг результативності. Це вкрай істотно для ПАТ «Монфарм», де якість управлінських рішень прямо відбивається на стабільності виробництва, рівні накладних витрат, якості продукції та загальному становищі компанії на ринку.

Ретельне узгодження стратегічних та поточних завдань сприятиме мінімізації втрат часу, усуненню дублювання функціональних обов'язків, зростанню рівня дотримання (дисципліни) при виконанні управлінських розпоряджень та покращенню взаємодії між різними службами установи. Внаслідок цього очікується підвищення не лише продуктивності праці як управлінського, так і виробничого персоналу, але й загальної ефективності використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів. Економічний зиск від реалізації подібних заходів виявлятиметься через зниження непродуктивних витрат на управління, скорочення часових рамок на прийняття та імплементацію рішень, підвищення прозорості внутрішніх операцій та посилення контролю за досягненням запланованих результатів. Окрім безпосереднього впливу на фінансові показники, вдосконалення організаційно-

управлінських механізмів закладає фундамент для довготривалого зміцнення ринкових позицій підприємства, оскільки формується більш гнучка, адаптивна та орієнтована на результат система менеджменту, здатна забезпечити стійкий розвиток ПАТ «Монфарм» у середовищі високої конкуренції та ринкової невизначеності.

Інноваційні та маркетингові заходи, запропоновані для ПАТ «Монфарм», мають переважно середньо- та довгостроковий економічний ефект. Оновлення асортименту, цифровізація управлінських процесів, розвиток бренду та розширення ринків збуту сприятимуть зростанню обсягів реалізації, підвищенню лояльності споживачів і зменшенню залежності від окремих сегментів ринку. Хоча впровадження цих заходів потребує певних інвестицій, очікуваний економічний ефект у вигляді приросту доходів і підвищення стійкості конкурентних позицій перевищує відповідні витрати, що підтверджує їх економічну доцільність.

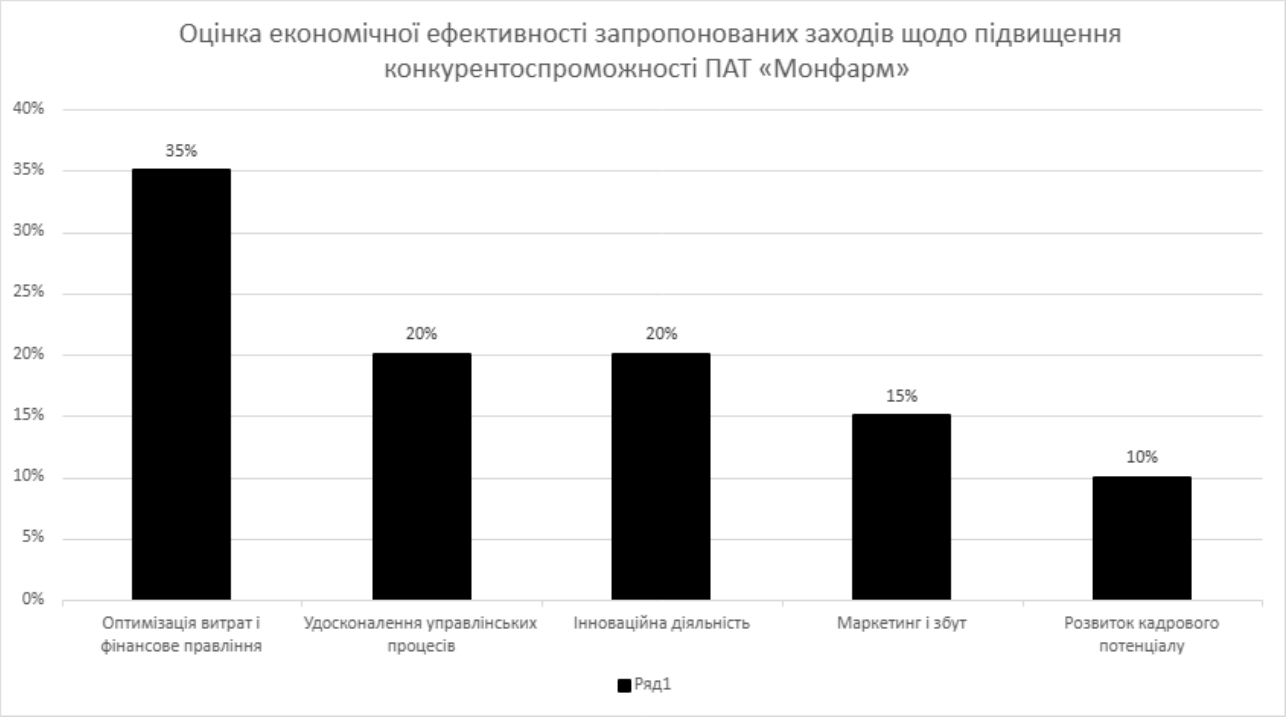


Рис. 3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм» [19,21]

На рисунку відображено відсоткове співвідношення основних напрямів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм». Показники мають

аналітичний характер і сформовані на основі узагальнення результатів проведеного дослідження, виявлених проблем підприємства та оцінки значущості кожного запропонованого заходу для покращення загального результату. Зокрема, 20 % віднесено до розвитку кадрового потенціалу, оскільки саме персонал забезпечує належну якість роботи, дотримання стандартів, підвищення продуктивності праці та реалізацію управлінських змін, однак його вплив розглядається у взаємозв'язку з фінансовими, інноваційними та організаційними заходами.

Таким чином, оцінка економічної ефективності запропонованих заходів свідчить про їхню доцільність та здатність забезпечити позитивний фінансово-економічний результат для ПАТ «Монфарм». Найбільший ефект очікується від заходів, спрямованих на оптимізацію витрат і вдосконалення фінансового управління, що безпосередньо впливають на стабілізацію прибутковості підприємства. У поєднанні з інноваційними, маркетинговими та кадровими заходами це створює комплексний економічний ефект, який забезпечує підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю та формування стійких конкурентних переваг підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Розроблення програми впровадження рекомендацій є завершальним етапом рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи, оскільки саме на цьому етапі запропоновані у попередніх підрозділах заходи набувають практичної спрямованості та логічної завершеності. Для ПАТ «Монфарм» програма впровадження рекомендацій має забезпечити поетапну реалізацію комплексу заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем у системі управління конкурентоспроможністю та досягнення стійких позитивних змін у діяльності підприємства. Впровадження рекомендацій повинно здійснюватися з урахуванням реальних організаційних, фінансових і кадрових можливостей підприємства, що дозволить мінімізувати ризики та забезпечити поступовий характер змін.

На першому етапі програми впровадження рекомендацій доцільно зосередити основну увагу на заходах організаційно-управлінського та фінансового характеру, оскільки саме вони здатні забезпечити найбільш швидкий і відчутний практичний результат для ПАТ «Монфарм». Насамперед ідеться про впровадження системи бюджетування, яка дозволить структурувати фінансове планування за основними напрямами діяльності, встановити чіткі межі витрат і забезпечити контроль за використанням ресурсів. Паралельно важливим є посилення фінансового контролю через регулярний моніторинг витрат, аналіз відхилень фактичних показників від запланованих та своєчасне виявлення неефективних або непродуктивних витрат. Для підприємства, яке функціонує в умовах зростання витратного тиску та нестабільності прибутковості, саме ці заходи мають стати базою для відновлення фінансової стійкості та формування більш керованої системи прийняття рішень.

Не менш важливим складником першого етапу є уточнення відповідальності структурних підрозділів та формування системи ключових показників ефективності, що забезпечить узгодження щоденної діяльності працівників і служб із загальними стратегічними цілями підприємства. Чіткий розподіл функцій, повноважень і зон відповідальності дозволить зменшити дублювання управлінських дій, уникнути неузгодженості між окремими підрозділами та підвищити дисципліну виконання поставлених завдань. Упровадження KPI, у свою чергу, створить можливість для об’єктивного оцінювання результативності роботи не лише окремих працівників, а й функціональних підрозділів загалом, що підвищить прозорість системи управління та сприятиме формуванню орієнтації на досягнення конкретного результату. У практичному вимірі це означатиме підвищення продуктивності управлінської праці, скорочення часу на погодження рішень і зниження втрат ресурсів, пов’язаних із неефективною координацією внутрішніх процесів.

Реалізація заходів першого етапу має створити організаційну й фінансову основу для подальшого впровадження більш складних інноваційних, кадрових і маркетингових змін, передбачених наступними етапами програми. Саме на

цьому етапі підприємство повинно отримати первинний ефект у вигляді стабілізації фінансових показників, підвищення керованості, зміцнення внутрішньої дисципліни та покращення контролю за використанням ресурсів. Очікується, що завдяки впровадженню бюджетування, посиленню фінансового контролю та вдосконаленню організаційно-управлінських механізмів ПАТ «Монфарм» зможе знизити рівень витрат, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і сформувати більш гнучку систему реагування на внутрішні та зовнішні виклики. У підсумку перший етап виступатиме фундаментом для реалізації всієї програми підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки без належної організаційної впорядкованості та фінансової стабілізації подальші стратегічні перетворення не зможуть дати повноцінного результату.

Другий етап програми впровадження передбачає реалізацію заходів, спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу та людського капіталу підприємства. У межах цього етапу доцільним є впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи мотивації, розвиток внутрішніх комунікацій і підтримка інноваційних ініціатив. Паралельно доцільно здійснювати оновлення асортименту продукції, удосконалення технологічних процесів та поступову цифровізацію управлінських функцій. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню інноваційної активності та формуванню довгострокових конкурентних переваг ПАТ «Монфарм».

На третьому етапі програми впровадження основний акцент доцільно зробити на посиленні ринкових позицій ПАТ «Монфарм» та розширенні каналів збуту, оскільки саме ці напрями безпосередньо впливають на здатність підприємства закріплювати свої конкурентні переваги та забезпечувати стабільне зростання обсягів реалізації. У сучасних умовах фармацевтичного ринку конкурентоспроможність визначається не лише якістю продукції та ефективністю внутрішніх процесів, а й активністю підприємства у сфері маркетингових комунікацій, просування бренду, взаємодії з партнерами та

споживачами. Для ПАТ «Монфарм» це означає необхідність переходу від переважно підтримувальної збутової політики до більш активного формування ринкової присутності, що включає розширення співпраці з дистриб'юторами, удосконалення підходів до просування продукції, а також посилення роботи з існуючими й потенційними сегментами ринку. Важливою складовою цього етапу є активізація маркетингової діяльності, розвиток бренду та підвищення якості сервісного обслуговування, оскільки саме ці чинники дедалі більше впливають на формування довіри споживачів і партнерів.

Для фармацевтичного підприємства бренд є не лише інструментом комунікації, а й важливим елементом репутаційного капіталу, який пов'язується з надійністю, безпечністю та якістю продукції. Удосконалення маркетингових процесів має передбачати більш активне використання аналітики ринку, оцінювання потреб споживачів, сегментацію цільових аудиторій та формування диференційованих підходів до просування продукції. Паралельно необхідно підвищувати якість сервісної взаємодії з контрагентами, аптеками, дистриб'юторами та іншими учасниками збутового ланцюга, що сприятиме зміцненню ділових зв'язків, підвищенню рівня лояльності та формуванню більш стійких ринкових позицій підприємства.

Окреме значення на третьому етапі має розширення присутності ПАТ «Монфарм» на зовнішніх ринках, що дозволить диверсифікувати канали збуту, зменшити залежність від окремих сегментів внутрішнього ринку та посилити загальну стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища. Підтримання високих стандартів якості продукції, відповідність вимогам GMP та налагоджена система контролю виробництва створюють для підприємства належне підґрунтя для такого розширення, однак реалізація цього потенціалу потребує послідовної маркетингової та збутової політики. Очікується, що в результаті реалізації заходів третього етапу підприємство зможе забезпечити зростання обсягів реалізації, підвищення ринкової частки, зміцнення конкурентних позицій і розширення географії продажів. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню фінансової стійкості ПАТ «Монфарм»,

посиленню його конкурентоспроможності та формуванню більш гнучкої моделі функціонування в умовах динамічного фармацевтичного ринку [9, с. 139–146].

Узагальнюючи очікувані результати впровадження запропонованих рекомендацій, можна стверджувати, що їх реалізація сприятиме комплексному підвищенню конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм». Очікується стабілізація фінансових результатів, зростання показників прибутковості та рентабельності, підвищення ефективності управлінських процесів і зміцнення кадрового та інноваційного потенціалу підприємства. У довгостроковій перспективі впровадження програми рекомендацій дозволить підприємству сформувати гнучку та адаптивну систему управління конкурентоспроможністю, здатну ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток у висококонкурентних умовах фармацевтичного ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження проблематики управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання на прикладі ПАТ «Монфарм». Мета роботи, яка полягала в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, була досягнута шляхом послідовного вирішення поставлених завдань, що забезпечило логічну цілісність і наукову обґрунтованість отриманих результатів.

У ході дослідження розкрито сутність та економічну природу конкурентоспроможності підприємства як комплексної економічної категорії, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, формувати й утримувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. Узагальнення підходів різних науковців дозволило обґрунтувати багатовимірний характер конкурентоспроможності, яка формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників та проявляється у виробничій, фінансовій, інноваційній, кадровій і управлінській сферах діяльності підприємства.

У роботі систематизовано класифікацію видів і чинників конкурентоспроможності, що дало змогу визначити ключові напрями управлінського впливу та створити теоретичне підґрунтя для подальшого аналітичного дослідження. Проаналізовано основні теоретичні підходи та моделі управління конкурентоспроможністю, зокрема ресурсний, стратегічний, системний і динамічний підходи, що дозволило обґрунтувати доцільність використання комплексної моделі управління, орієнтованої на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Окрему увагу приділено характеристиці інструментів і методів оцінювання конкурентоспроможності, які забезпечують можливість комплексного аналізу конкурентних позицій підприємства та обґрунтування управлінських рішень. Дослідження

нормативно-правового забезпечення управління конкурентоспроможністю в Україні підтвердило значний вплив державного регулювання на діяльність підприємств фармацевтичної галузі та необхідність урахування цього чинника в системі управління.

У другому розділі роботи здійснено організаційно-економічну характеристику ПАТ «Монфарм», що дозволило визначити особливості його діяльності, виробничо-технологічний і кадровий потенціал, а також фінансові результати за досліджуваний період. Аналіз зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища підприємства засвідчив наявність суттєвих конкурентних переваг, зокрема відповідності стандартам GMP, сучасної матеріально-технічної бази та широкої ринкової присутності, водночас виявив високий рівень регуляторного тиску та посилення конкуренції. Оцінка чинників впливу на конкурентоспроможність і динаміки основних показників діяльності показала зростання обсягів доходів підприємства на тлі нестабільності прибутковості та зниження рентабельності, що свідчить про наявність проблем у системі фінансового управління. У результаті дослідження виявлено ключові проблеми та обмеження у системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Монфарм», серед яких нестабільність фінансових результатів, зростання витрат, висока залежність від регуляторного середовища, фрагментарність стратегічного управління та недостатня інноваційна активність.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем. Запропоновані рекомендації охоплюють удосконалення фінансового управління, підвищення ефективності управлінських процесів, активізацію інноваційної діяльності, розвиток людського капіталу та посилення маркетингової і збутової політики. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила їх доцільність і здатність забезпечити позитивний фінансово-економічний ефект, зокрема шляхом стабілізації прибутковості, зниження витрат і підвищення рентабельності діяльності підприємства. Розроблена програма

впровадження рекомендацій передбачає поетапну реалізацію заходів та дозволяє мінімізувати ризики й забезпечити поступовий характер змін.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Монфарм» можливе за умови комплексного вдосконалення системи управління, орієнтованої на стратегічний розвиток, фінансову ефективність та інноваційну активність. Запропоновані у роботі рекомендації мають практичну цінність і можуть бути використані в діяльності підприємства для формування стійких конкурентних переваг і забезпечення його довгострокового розвитку в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 555

2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35 (дата звернення 25.12.2025)

3. Бойко В. В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. С. 54.

4. Боліла С. Роль інформаційних технологій та цифрових інструментів в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, (16), 265-275.

5. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06 (дата звернення 25.12.2025)

6. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*, 2023. № 187. С. 78–83.

7. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 51-54.

8. Дементьєв, О., Калінкін, А. (2024). Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. *Економіка та суспільство.* URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115 (дата звернення 25.12.2025)

9. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2023. №2(70). С. 139–146.

10. Задоя О. А., Магдіч А. С., Новіков А. М. Конкурентоспроможність України: суть та основні чинники. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2024. №4. С. 69–78.

11. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12 (дата звернення 25.12.2025)

12. Коваленко Н.В., Юрченко О.А. Конкурентні переваги українських ІТ-компаній: чинники впливу та проблеми управління в умовах війни. *Економічний простір.* 2025. Випуск 201. С. 79-84.

13. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. №12. С. 252 – 258.

14. Лук'янчук О.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету,* 2024. № 3–4. С. 110–116.

15. Мінаков С. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасних викликів. Харків: ДБТУ, 2024. 80 с.

16. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94-103.

17. Опалько В. В., Дроботова М. В., Сологуб М. П. Інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних ринкових змін. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 122–129

18. Орловський В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : *ХНАДУ*, 2025.59 с.

19. ПАТ "МОНФАРМ" URL: https://www.monfarm.com.ua (дата звернення 25.12.2025)

20. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2020. № 1(21). С. 63–71.

21. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОНФАРМ" URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7890202#express-universal-file (дата звернення 25.12.2025)

22. Страшинська Л. В., Ткачук С. В., Худолій Д. Ю. Діагностика конкурентного середовища на вітчизняних продовольчих ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2021, вип. 61. С. 37–42.

23. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*, 2023. № 3(67). С. 56–64.

24. Халіна, В. Ю., Колбасинський, Ю. В., Кравченко, В. Д. Динамічне управління конкурентоспроможністю: адаптація підприємств до змін в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління,* 2025. (19).

25. Якименко, Є. Ю., Артеменко, Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (14).

26. Chervak T. Enterprise competitiveness management system: opportunities for increasing security potential. *Economics, Finance and Management Review.* 2025. № 2(22). P. 163–171

27. Kovtunenko K. V. The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. *International Journal of Production Management and Engineering*, 2022. P. 225- 235.

28. Kumar, S., Sureka, R., Lim, W. M., Kumar Mangla, S.,Goyal, N.. What do we know about business strategy and environmental research? Insights from Business Strategy and the Environment. *Business Strategy and the Environment,* 2021. 30(8), 3454-3469.

29. Kundieieva H., Turchyna M., Tur O., Sheremetynska O., Yasko Yu. The impact of globalization processes on strategic planning of enterprises. *Scientific Bulletin of the National Mining University*. 2023. № 4. P. 173–180.

30. Shaulska L. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*, 2021, №20. P. 1-7.