

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2022 р.

«__» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-5

Рибальська Валерія Віталіївна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Дунда Світлана Петрівна

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Т.В. БЕРЕЗЯНКО

«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Рибальської Валерії Віталіївни

1. Тема роботи «Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок»

керівник роботи Дунда С.П. к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Індар».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Розділ 2. Дослідження господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Індар».

Розділ 3. Розроблення стратегії виходу ПрАТ «Індар» на новий ринок.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 15 рисунках та 21 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	17.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

В.В. Рибальська
(прізвище та ініціали)

С.П. Дунда
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. У роботі досліджено стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, методи оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проаналізовано основні напрями підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Індар». У роботі виокремлено сутність стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок та визначено її місце в діяльності підприємства, розглянуто економічні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

На основі узагальнення результатів дослідження особливостей зовнішньоекономічної діяльності, та загальної діяльності підприємства розроблено пропозиції щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Індар», запропоновано основні напрями підвищення ефективності його експортної діяльності, зокрема, обґрунтовано доцільність створення стратегії виходу підприємства на ринок Румунії, а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 76 сторінках (без урахування додатків), містить 21 таблицю, 15 рисунків.

Ключові слова: стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, експорт, ринок, ефективність.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodological bases of the strategy of the enterprise 's entry into the foreign market are considered and generalized. The strategies of the enterprise entering the foreign market, methods of assessing the effectiveness of foreign economic activity of the enterprise, analyzed the main directions of improving the efficiency of foreign economic activity of PJSC "Indar". The essence of the strategy of the enterprise entering the foreign market is highlighted in the work and its place in the activity of the enterprise is determined, the economic indicators of the efficiency of foreign economic activity are considered.

Based on the generalization of the results of the study of the peculiarities of foreign economic activity and general activity of the enterprise, proposals for improving the foreign economic activity of PJSC "Indar" were developed, the main directions of increasing the efficiency of its export activity measures on the main indicators of the enterprise.

The final work is presented on 76 pages (excluding appendices), contains 21 tables, 15 figures.

Key words: strategy, foreign economic activity, enterprise, export, market, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	9
1.1. Типи стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок.....	9
1.2. Теоретичні основи формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧ- НОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНДАР»	24
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства.....	24
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	30
2.3. Оцінка ефективності діяльності підприємства на зовнішньому ринку.....	39
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРАТ «ІНДАР» НА НОВИЙ РИНОК	48
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів розроблення стратегії виходу підприємства на ринок Румунії.....	48
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраної стратегії.....	57
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Будь-яке підприємство на стадії активного розвитку та стабільної підприємницької діяльності починає розширювати економічні зв'язки та прагне вийти на зовнішні ринки. Сучасний міжнародний ринок створює надзвичайно великі перспективи для вітчизняних підприємств. Але водночас висуває свої додаткові вимоги. Розробка стратегії виходу на зовнішній ринок повинна враховувати закони, міжнародні стандарти, традиції країн, корпорацій і ринків, на які планується вихід. Характерною рисою для зовнішніх ринків є жорстка конкуренція, тому вихід на зовнішній ринок передбачає використання лише сучасних методів управління підприємством.

Розробка та провадження ефективної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, це важливий та складний процес, що потребує врахування багатьох факторів (економічних, соціальних, політичних, географічних). Для прийняття рішення щодо виходу підприємства на зовнішній ринок потрібно зробити економічний аналіз діяльності підприємства, а також оцінити економічну ефективність майбутньої стратегії. Перспективною та позитивною зовнішня економічна діяльність є не тільки для підприємства, яке його здійснює, а й для держави, оскільки це сприяє підвищенню ВВП, встановленню та зміцненню економічних зв'язків з іншими державами. Можна зробити висновок про те, що проблема розробки стратегії виходу на зовнішній ринок є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана кваліфікаційна робота.

Метою даної роботи є дослідження проблем та узагальнення знань щодо формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- дослідити типи стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок;
- виокремити особливості та доцільність виходу підприємства на міжнародний ринок;
- розглянути методи стратегічного управління на підприємстві;

- дати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Індар» та його основним фінансово-економічним показникам;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства та дати оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Індар»;
- визначити проблеми в діяльності ПрАТ «Індар» та шляхи їх подолання.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Сферою застосування є ПрАТ «Індар», на матеріалах якого виконана кваліфікаційна робота.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: системний підхід (для дослідження проблем підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для кращої візуалізації та наочного представлення результатів дослідження); метод порівняння (для визначення спільних ознак економік країн з метою розрахунку оптимальних обсягів експорту).

Інформаційну базу дослідження склали: дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, викладені в економічній літературі та періодичних виданнях, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, результати досліджень, які виконані автором. У роботі використані статистичний та графічний методи, фінансово-економічний аналіз, метод порівняння та узагальнення експертних оцінок.

Робота містить три розділи (теоретичний, аналітичний, практичний), перший та третій розділ має по два підрозділи, другий розділ має три підрозділи. При написанні роботи використано 40 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

1.1. Типи стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок

Робота на міжнародному ринку може переслідувати виробничі, економічні та комунікаційні цілі. До економічних належать: забезпечення частки ринку, забезпечення виходу на нові ринки, збільшення продажів, збільшення швидкості проникнення компанії на вже існуючі, керовані ринки, отримання максимального прибутку, якого неможливо досягти на ринку. Розробка стратегії виходу на зарубіжний ринок починається з його попереднього вивчення та аналізу. У країні, де планується розпочати провадження діяльності, необхідно вивчити політичну обстановку, економічні фактори, рівень державного регулювання ринку, соціокультурні фактори, причому останні відіграють далеко не останню роль у прийнятті чи неприйнятті товару споживачами [12].

Після прийняття рішення про продаж в тій чи іншій країні компанія вирішує, як вона буде працювати. З точки зору організації виробництва існують такі класичні стратегії виходу на зовнішній ринок:

- 1) стратегія експорту;
- 2) стратегія кооперації;
- 3) стратегія інтеграції.

Експорт – найпростіший шлях виходу на зовнішній ринок. Міжнародний маркетинг розрізняє нерегулярний та активний експорт. Нерегулярний експорт являє собою рівень участі, за якого фірма іноді експортує свої надлишки та продає товари місцевим оптовикам, що належать іноземним фірмам. Активний експорт має місце в тих випадках, коли підприємство орієнтується на розширення експортних операцій на певному ринку.

При застосуванні експортної стратегії підприємство виробляє всю свою продукцію у власній країні та пропонує її на експорт у модифікованому чи

незміненому вигляді. Перевага цієї стратегії в тому, що вона вимагає мінімальних змін в асортименті компанії, її структуру, капітальні витрати та програму діяльності [24].

Експорт може бути непрямим та прямим. Непрямий експорт здійснюється через різноманітних міжнародних посередників: національний посередник-експортер, національний агент з експорту, кооперативна організація, що управляє експортом фірма. Непрямий експорт найбільше підходить для компаній які тільки починають виходити на нові ринки. Це варіант підходить до молодих фірм з двох причин.

По-перше, такий експорт потребує набагато менших інвестицій, а ніж інші стратегії, оскільки компанії не потрібно налагоджувати мережу контактів та створювати власний офіс збуту за кордоном.

По-друге, при непрямому експорті компанія менш вразлива. Оптова торгівля товарами здійснюється міжнародними маркетинговими посередниками – вітчизняними трейдерами-експортерами, вітчизняними експортними агентами чи кооперативними організаціями, які приносять у цю діяльність свої специфічні знання, навички та послуги, а тому продавець зазвичай припускається менше помилок [9].

Прямий експорт здійснюється самостійно фірмою: через відділ експорту, через філію зі збуту, через торгових представників, шляхом залучення іноземних дистриб'юторів.

Прямий експорт є наступним кроком у здійсненні міжнародної діяльності фірми. Необхідно враховувати, що такий шлях виходу на новий ринок пов'язаний зі ступенем ризику та збільшенням видатків, але це відпрацьовується відсутністю потреби роботи з посередниками. У будь-якому разі, найкращим способом для попереднього представлення закордонному споживачеві та партнеру своєї продукції – участь у різноманітних виставках [3].

Стратегія співпраці включає ліцензійні угоди, франчайзинг; контрактне виробництво (укладання договору з місцевими виробниками на виробництво

товару); управління контрактами (наприклад, консультування для іноземних компаній). Основою спільної співпраці з обраними партнерами на зовнішньому ринку є переважно контракти або довгострокові угоди. Така стратегія дозволяє уникнути тарифних і нетарифних перепонів для виходу на новий зовнішній ринок, позитивно впливає на створення конкурентної переваги компанії на новому ринку [9].

Стратегія інтеграції передбачає створення спільних підприємств (спільними зусиллями іноземних та місцевих інвесторів); створення власних філій за кордоном та відкриття дочірніх компаній (прямі інвестиції). Стратегія інтеграції характеризується найвищими рівнями інвестицій і ризику, однак ступінь залучення підприємства до ринку, ресурсів та преференцій є достатньо високою. Підприємство на засадах права власності, здійснює прямі інвестиції і функціонує на зовнішньому ринку. Перевагою спільного підприємства є отримання знань і умов ведення бізнесу та культури споживачів в приймаючій країні.

Однією з можливостей спільного підприємства є укладання контракту з місцевими виробниками на виробництво товарів. Нестача підрядного виробництва – менший контроль компанії над виробничим процесом і втрата потенційного прибутку, пов'язаного з виробництвом. При цьому компанії мають можливість розширюватися швидше, з меншим ризиком і з перспективою налагодити партнерство з місцевим виробником або купити його компанію [3].

Якщо здійснюється управління за контрактом, коли якась компанія за певну винагороду управляє іноземними готелями, аеропортами, лікарнями та іншими організаціями, то компанія експортує не продукцію, а послуги з управління. Цей вид експорту характеризуються низькими ризиками і від початку приносить непоганий дохід. Угода такого типу є особливо привабливою, якщо керуючій компанії надається можливість викупити деяку частку майна іноземного партнера протягом обумовленого періоду або вона передбачає, що ефективно керуюча компанія отримує підвищену винагороду.

Управління за договором позбавляє компанію від конкурента з боку клієнта.

Окремо можна назвати ліцензування (франчайзинг), тобто продаж ліцензії виробництва, права використання своїх виробничих технологій, торгової марки. Це найрозвиненіша форма ліцензування. Компанія ліцензіар несе мінімальні ризики при виході на закордонний ринок, а ліцензіат отримує виробничі знання та досвід роботи або можливість виробляти відомий продукт. Недоліком цієї стратегії є те, що ліцензіар неспроможний здійснювати контроль діяльності ліцензіата. Якщо ж дивитися на корінь проблеми, то успіх ліцензіата зрештою призведе до скорочення доходів ліцензіара, а по закінченні терміну дії ліцензії керівництво компанії може виявити, що «своїми руками» створила конкурента. Уникнути цього можна завдяки інноваційній діяльності [20].

Останньою формою виходу на міжнародний ринок є пряме інвестування. Це найповніша форма залучення у діяльність на зарубіжному ринку. Його суть в інвестуванні капіталу створення за кордоном власних складальних або виробничих підприємств. У міру накопичення фірмою досвіду експортної роботи та за досить великого обсягу закордонного ринку виробничі підприємства за кордоном забезпечать у довгостроковій перспективі найбільшу віддачу компанії. Економія грошей за рахунок дешевшої робочої сили та економії транспортних витрат. Створюючи робочі місця, фірма забезпечить собі сприятливий імідж у країні-партнері. Налагодження зв'язків із державними органами, клієнтами, постачальниками та дистриб'юторами приймаючої країни дозволить краще пристосувати товари до маркетингового середовища у кожній країні, де є такі підприємства. Фірма збереже повний контроль над своїми вкладеннями та зможе розробляти довгострокові програми розвитку, що відповідають її цілям у міжнародному масштабі.

Однією з переваг цієї стратегії є те, що компанія може заощадити гроші за рахунок дешевшої робочої сили або дешевшої сировини за рахунок переваг, які надаються іноземними урядами іноземним інвесторам, зниження

витрат на транспортування тощо. Крім того, створюючи робочі місця в країні-партнері, компанія забезпечує більш сприятливий імідж в країні [9].

Реалізуючи стратегію прямих інвестицій, компанія будує більш глибокі відносини з іноземними державними установами, споживачами, постачальниками та дистриб'юторами у країні, в якій вона виходить на новий ринок. Це дозволить краще адаптувати свої продукти до локального маркетингового середовища.

Важливою особливістю прямих інвестицій є те, що при здійсненні такої стратегії компанія зберігає повний контроль над своїми інвестиціями і тому може розробити таку виробничо-збутову політику у сфері виробництва та маркетингу, яка буде відповідати її довгостроковим цілям на міжнародному рівні [21].

Таким чином існує дуже багато різних стратегій виходу компанії на новий зарубіжний ринок, ці стратегії мають кожна свої особливості, вигідні сторони та незадовільні, залежно від багатьох обставин, які потрібно враховувати та докладно аналізувати, аби проєкт по виходу на новий ринок був максимально ефективним та мінімально ризиковим. Кожне підприємство, на шляху свого розвитку, потребує постійного розвитку та вдосконалення, а вихід на новий іноземний ринок – це великий крок та великий ріст компанії, як в очах іноземних клієнтів та партнерів, так й у існуючих нішах.

Порівняльна характеристика зазначених стратегій представлена в таблиці 1.1.

Дуже велика кількість шляхів виходу на зовнішній ринок суб'єкта господарювання. Якісний та повноцінний аналіз діяльності фірми її потенціалу, конкурентоспроможності продукції дозволить обрати ту стратегію, яка більше за всі інші задовольнить визначені завдання та принесе найбільший економічний ефект.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика стратегій виходу підприємств на зовнішні
ринки**

Критерії	Непрямий експорт		Прямий експорт			Кооперація			Інтеграція		
	Експортні агенти/комісіонери	Національні посередники - експортери	Закордонний відділ продажу	Зарубіжні вистрибютери чи агенти	Дочірні компанії чи філії за кордоном	Ліцензійні угоди, франчайзинг	Виробництво за контрактом	Управління за контрактом	Спільне підприємство	Дочірнє підприємство	Філія
Стратегічна мета	Доступ до ринків збуту. Економічні ефекти розвитку.				Доступ до ринків збуту. Доступ до ресурсів. Економічні ефекти розвитку. Доступ до преференцій.						
Швидкість виходу	Висока				Середня				Низька		
Стадія бізнес-циклу за кордоном	Стадія розподілу				Стадія виробництва і стадія розподілу				Стадія виробництва з / без розробки і стадія розподілу		
Стадія бізнес-циклу за кордоном	Стадія розподілу				Стадія виробництва і стадія розподілу	Стадія виробництва з / без розробки і стадія розподілу					
Рівень капіталовкладень за кордоном	Низький				Залежно від ступеня участі	Від низького до середнього			Залежно від ступеня участі: від середнього до дуже високого		
Прямі інвестиції	Відсутні				Присутні	Відсутні			Присутні		
Рівень контролю за кордоном	Відсутній				Низький	Середній			Високий		
Рівень ризику	Низький				Середній	Високий	Середній		Від середнього до дуже високого		
Залучення до ринку	Практично відсутнє				Низьке	Середнє			Високе	Дуже високе	

Джерело: розроблено автором на основі [21]

1.2. Теоретичні основи формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок являє собою систему завдань, направлених на пошук нових перспективних ринків збуту, найкращих партнерів у реалізації та виробництві, розширення власних ринків збуту з метою досягнення довгострокових визначених цілей компаній.

Для підприємства важливо в першу чергу виробити продукт високої якості, а також довести його до споживача з максимальним економічним ефектом. Через це компанія знаходиться в постійному пошуку найбільш вигідних та перспективних ринків збуту, особливо зовнішніх ринків.

Приймаючи рішення виходу на зовнішні ринки, компанія повинна:

- а) обрати ринок;
- б) обґрунтувати спосіб виходу на новий ринок;
- в) вирішити часовий проміжок збуту;
- г) визначити масштаби виходу.

Вибір найкращого шляху виходу на новий ринок суб'єкта господарювання є одним з найважливіших та комплексних стратегічних рішень підприємства, орієнтованих на збутову діяльність закордоном. В економічній літературі зустрічаються такі альтернативні шляхи виходу на ринок, як експорт, кооперація та інтеграція [9]. Багато науковців також вивчають схожу, але трохи іншу класифікацію стратегій: експорт, спільна підприємницька діяльність, прямі інвестиції [24; 3]. Між цими стратегіями немає протиріччя, так як структурні елементи подібні.

Першим кроком для формування стратегії виходу підприємства на новий ринок є попередній аналіз та вивчення таких факторів, як: місткість ринку, рівень конкуренції, політична та економічна ситуації, рівень державного регулювання ринку, транспортна інфраструктура, наявність кваліфікованої і дешевої робочої сили, соціально-культурні фактори, географічні, природні фактори. За результатами дослідження приймається

рішення про доцільність та перспективі виходу на цей ринок. Також експортер враховує фактор близькості до внутрішнього ринку виробника, відповідність товару потребам споживачів у різних країнах, тобто відповідність пропозиції попиту. Важливим для будь-якого підприємства є фактор конкуренції тому, важливо обрати ринок, на якому компанія буде мати стабільну конкурентну перевагу [23].

Основною метою, з якою компанії виходять на зовнішній ринок, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення цієї мети не вичерпує всіх елементів мотиваційного механізму (рис. 1.1), який складається з конкретних мотиваційних мотивів. Водночас не слід ігнорувати й інші фактори, що ставлять під сумнів можливість виходу компанії на зовнішні ринки [16, с. 152].

Зовнішня торгівля включає широкий спектр форм зовнішньоекономічних контрактів, які можна класифікувати на три групи: валютні операції в натурі; операції, пов'язані з участю продавця в продажу товарів, пропонованих покупцем; операції промислової кооперації.

Для доступу на закордонні ринки, як зазначає М. Дідківський [16] підприємство повинно пройти ряд етапів, кожен з яких має ряд своїх особливостей (рис. 1.2). На нашу думку, якщо враховувати всі етапи, то такий спосіб виходу скоріше можна назвати довготривалою стратегією зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання, а ніж стратегією виходу на зовнішні ринки, але саме такий шлях дозволяє підприємству утримувати конкурентноздатні позиції на міжнародних ринках протягом достатньо довгого періоду часу.

У процесі виходу на нові зовнішні ринки підприємство повинно обрати ті ніші ринку, в яких його діяльність дає переваги і які недостатньо розвинені або з'являються лише за кордоном. Увага місцевих компаній або міжнародних конкурентів, що базуються в інших країнах, часто зосереджена на інших питаннях, тому вони будуть погано підготовлені до конкуренції.

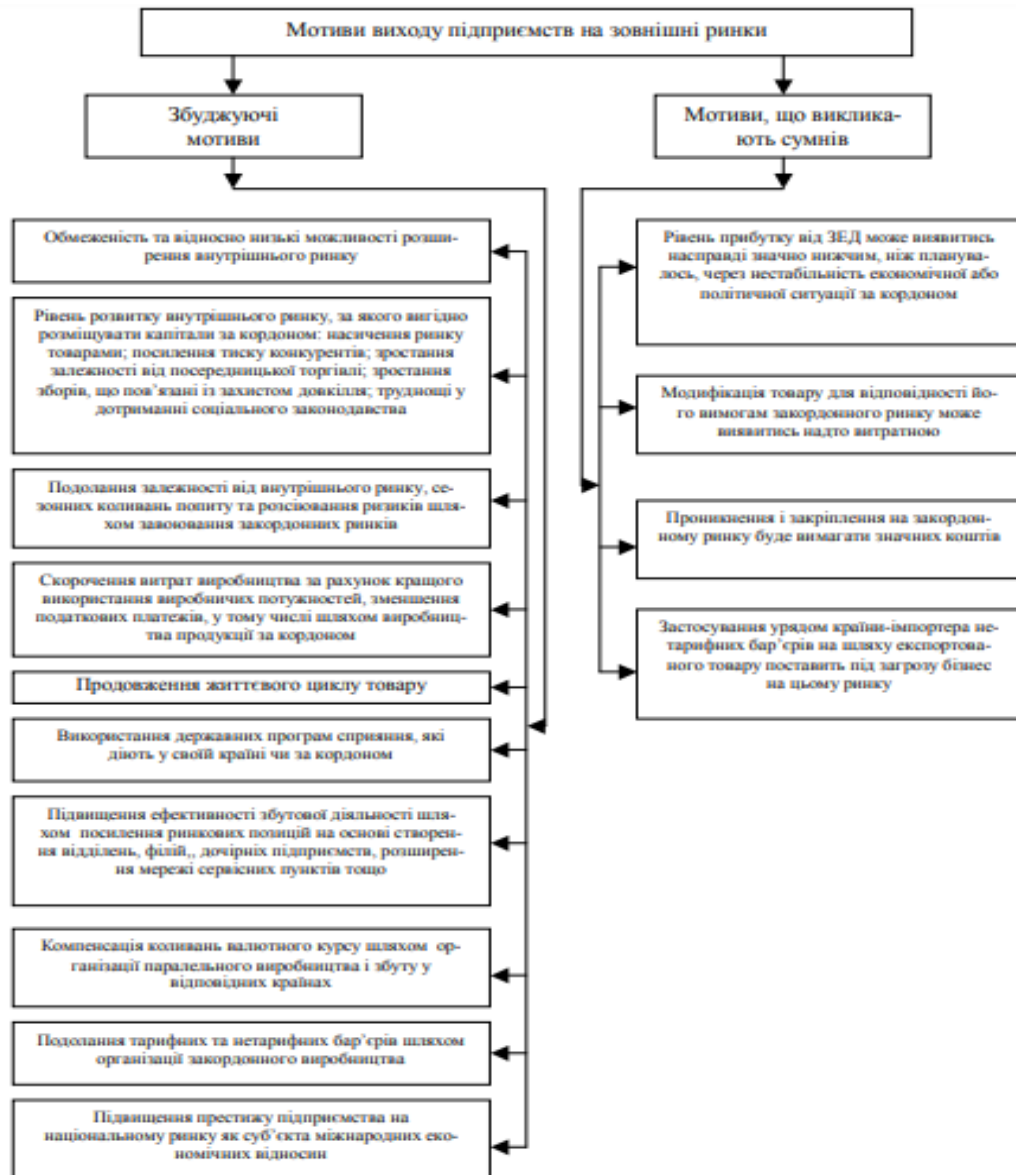


Рис. 1.1. Елементи мотиваційного механізму виходу підприємств на зовнішні ринки [30]

Другим основним принципом проникнення на зовнішні ринки є наслідування прикладу транснаціональних компаній. Це не лише забезпечить «гачок», але й призведе до сегментів, де місцеві компанії можуть опинитися в невідгідному становищі [9, с. 651].

Вибір стратегії випуску в першу чергу пов'язаний з роллю та масштабами зовнішньоекономічної діяльності для конкретного підприємства. Якщо зовнішньоекономічна діяльність не відіграє важливої ролі в загальній діяльності та фінансовому результаті, тоді напевно не дуже доцільно

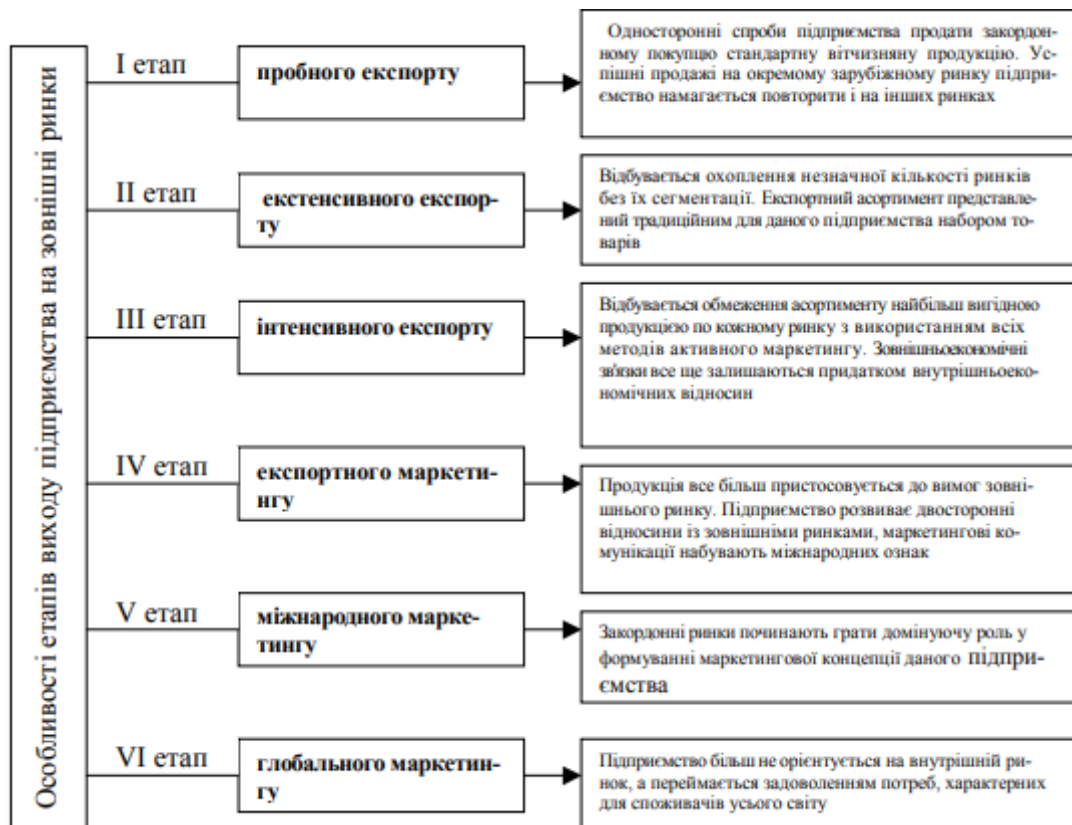


Рис. 1.2. Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки [16]

докладати великих зусиль для розробки спеціальної стратегії зовнішньоекономічної стратегії. Навпаки, із збільшенням масштабів зовнішньоекономічної діяльності, а також із зростанням конкуренції на міжнародних ринках необхідно не лише мати спеціальні стратегії, а й створювати систему міжнародного стратегічного управління. Вона включає не тільки розробку стратегії, а й її реалізацію та стратегічний контроль [36, с. 103].

Вітчизняні та зарубіжні автори виділяють основні етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки [18].

Проаналізувавши їх роботу, цей процес можна схематично проілюструвати таким чином (рис. 1.3). Компанії дуже часто не реалізують обрану стратегію. Причини такі: неправильний аналіз і помилкові висновки; непередбачувані зміни зовнішнього середовища; нездатність компанії залучити свій внутрішній потенціал до реалізації стратегії.

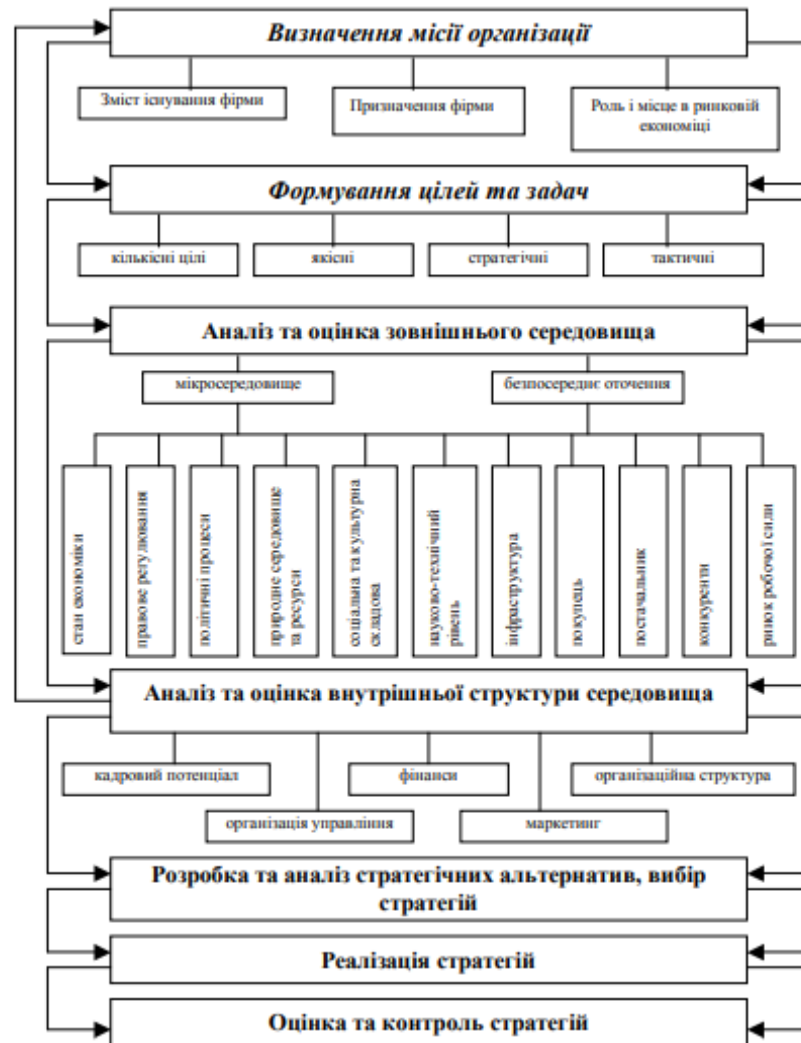


Рис. 1.3. Етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки [18]

Успішній реалізації стратегії сприяють такі вимоги: цілі стратегії повинні бути добре структуровані, донесені працівниками та прийняті працівниками; необхідно мати чіткий план дій щодо реалізації стратегії, який передбачає забезпечення всіма необхідними ресурсами. Керівництво обирає корпоративну стратегію, виходячи з трьох компонентів: ключових факторів, що характеризують стратегію; результати аналізу продуктового портфеля, альтернативні стратегії; результати аналізу продуктового портфеля; альтернативні стратегії.

Основними ключовими факторами по визначенню стратегії суб'єкта господарювання, які необхідно врахувати є : переваги фірми; цілі фірми; інтереси вищого керівництва; кваліфікація персоналу; зобов'язання фірми;

рівень конкуренції; ступінь залежності від зовнішнього середовища; фактор часу; фінансові результати [40].

Вигоди компанії повинні відігравати вирішальну роль у виборі стратегії. Залежно від наявних конкурентних переваг та конкурентних бар'єрів усі компанії можна розділити на дві групи: сильні та слабкі. У них інший підхід до вибору стратегії. Політика сильних компаній полягає в наступному: максимізація переваг свого керівництва, зміцнення позицій; розвиток бізнесу в нових для суспільства видах діяльності, для чого необхідно враховувати диверсифікацію. Слабкі повинні обирати стратегії, які ведуть до їх зростання, якщо таких стратегій немає, вони повинні відмовитися від цього виду економічної діяльності. Американські стратегічні планувальники запропонували матрицю стратегічного вибору. На рисунку 1.4 представлені основні стратегії залежно від двох параметрів: динаміки зростання ринку та конкурентної позиції компанії.



Рис. 1.4. Матриця стратегії Томпсон та Стрікланда [36]

Застосування матриці Томпсона і Стрікланда – приклад часткового аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Фактично, її зручно використовувати після детальної підготовки до SWOT-аналізу, який вимагає детального розгляду маркетингового плану, поточних стратегій, аналізу макро- і мікросередовища. Готовий SWOT-аналіз дозволяє виявити ряд

потенційних стратегій, а після того, як побудувати матрицю Томпсона і Стрикленда, можна вибрати єдино вірну стратегію на майбутнє.

Таким чином, неможливо використання лише одного інструменту у випадку з короткостроковим і довгостроковим плануванням. У роботі маркетологів і керівників вищої ланки стає важливим визначити найбільш ефективний набір методів, способів та інструментів для аналізу.

Висновки до розділу 1

Отже, формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок включає систему заходів, спрямованих на пошук нових ринків, вигідних партнерів із виробництва і збуту продукції, розширення освоєних ринків, з метою досягнення довгострокових цілей компанії.

Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішній ринок, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу.

Приймаючи рішення виходу на зарубіжні ринки, компанія повинна:

- а) вибрати ринок;
- б) обґрунтувати спосіб виходу на нього;
- в) вирішити, коли буде це робити;
- г) визначити масштаби проникнення.

Розробка стратегії виходу на зарубіжний ринок починається з його попереднього вивчення, насамперед: місткості ринку, рівня конкуренції, політичної та економічної ситуації, рівня державного регулювання ринку (специфіки системи оподаткування, державних пільг, стимулів, обмежень), наявності кваліфікованої та дешевої робочої сили, рівня витрат виробництва, якості транспортної інфраструктури, соціально-культурних чинників. На основі результатів дослідження приймається рішення про доцільність виходу на цей ринок. Підприємство також враховує фактор близькості до внутрішнього ринку виробника, відповідність товарів потребам споживачів різних країн. Для підприємства важливо вибрати такий ринок, на якому воно буде мати стійку конкурентну перевагу.

Серед найбільш значущих і складних стратегічних рішень підприємств, які орієнтовані на зарубіжний ринок, є вибір оптимального способу проникнення на цей ринок. В економічній літературі виділяють такі альтернативні стратегії (за способами виходу на зовнішній ринок), як експорт, кооперація та інтеграція. Більшість дослідників розглядає схожу, але дещо іншу класифікацію стратегій: експорт, спільну підприємницьку діяльність, пряме інвестування. Суперечностей між цими підходами немає, оскільки структурні елементи є подібними.

Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт. Переваги цього способу наступні: потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі; потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки за рахунок створення спільних підприємств ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни партнера з метою створення виробничих та маркетингових потужностей. Міжнародний маркетинг виділяє чотири види СПД: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння

Стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі, з часом підприємство засновує за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів ЗЕД. На мою думку, дана стратегія не може розглядатись як стратегія виходу на зовнішні ринки, оскільки вона має більш ширші стратегічні цілі, а перенесення виробничих потужностей за межі держави, може стати кінцевою метою стратегії розвитку ЗЕД.

Деякі стратегії міжнародного маркетингу компанії зараховують до стратегій виходу на зовнішні ринки. Це так звані цінові стратегії – це діючі на фірмі принципи призначення ринкової ціни на продукт чи послугу. Без сумніву, політика фірми у сфері цін є стратегічним питанням, оскільки вона

впливає на прибуток, рівень попиту, прихильність споживачів, способи просування товару на ринок. Зазвичай виділяють три групи цінових стратегій: піонерні; стандартні; адаптаційні. Піонерні цінові стратегії називає стратегіями виходу на зовнішні ринки.

Після вибору стратегії підприємством, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків, цілей необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані вирішальні фактори при її формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей.

Детальний аналіз підприємства, тобто аналіз його фінансової звітності, маркетингової діяльності, аналіз можливостей, споживачів та конкурентів, врахування можливих ризиків – це все важливі фактори, які повинно вивчати протягом усього життя підприємства. Виходячи з аналізу факторів, компанія може робити висновки та планувати майбутню діяльність та майбутні кроки, як наприклад вихід на новий, перспективний ринок.

Існує значна кількість стратегій проникнення на зовнішній ринок. Детальний аналіз діяльності фірми її потенціалу, конкурентоспроможності продукції дозволить обрати ту, яка найбільш повно задовольнить поставлені завдання.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНДАР»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

У 1997 році постановою Кабінету Міністрів України № 82 «Про організацію виробництва вітчизняних інсулінів» було започатковано завод з виробництва інсулінів «Індар». А у 1999 року його було введено в дію.

Місія підприємства полягає в тому, щоб мільйони людей, які мають хронічні та соціально значимі хвороби, могли жити спокійно повноцінним і тривалим життям.

Основним видом діяльності залишається: 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, іншим видом діяльності по КВЕДам є: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами. Досвід підприємства та специфіка його функціонування на міжнародній арені можна охарактеризувати як:

- підприємство, яке виробляє генно-інженерні інсуліни за повним технологічним циклом – від субстанції до готових лікарських засобів;
- має практичний досвід виготовлення лікарських форм понад 15 років;
- виготовлення всього діапазону інсулінів людини за індивідуальною технологією;
- єдиний в Україні виробник інсулінів тваринного походження;
- партнери в Україні, ФР Бразилія, Молдові, Казахстані, Сирійській Арабській Республіці, Республіці Ємен та інших країнах [17].

Підприємство функціонує на фармацевтичному ринку України, і експортує продукцію закордон, тобто є частиною світового ринку фармацевтики. Ринок фармацевтичної галузі – ринок, на якому виникають взаємовідносини між суб'єктами та об'єктами ринку, пов'язані з обміном фармацевтичною продукцією.

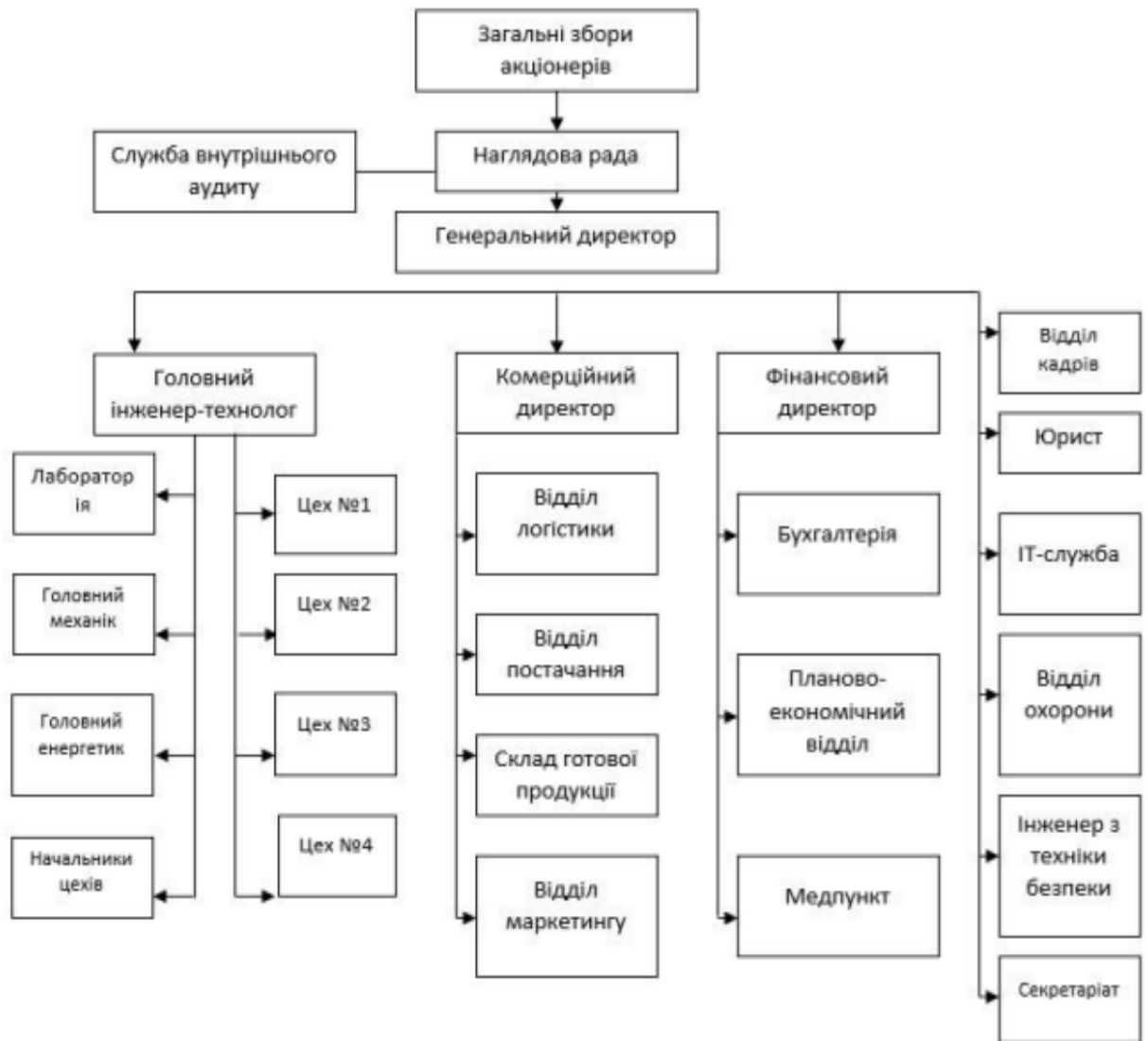


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Індар» [17]

Виробничу структуру підприємства представлено на рисунку 2.2.

Об'єктами фармацевтичного ринку є фармацевтична та парафармацевтична продукція, ідеї, потреби і переваги споживачів, статистичні та соціологічні дані маркетингових досліджень. Найбільші країни-учасники фармацевтичного ринку представлені в таблиці 2.1.

Північна Америка (США, Канада) є найбільшим виробником фармацевтичної продукції, займаючи в світовому виробництві 48%. Європа має 22,2%. Далі фармацевтичний ринок розподіляється на Африку, Азію (без Японії) і Австралію, що займають 17% ринку, Японію – 7,7% і Латинську Америку – 5,1%.



Рис. 2.2. Виробнича структура ПрАТ «Індар»

Джерело: складено автором на основі [17]

Частка ж українського ринку фармацевтики займає у світовому приблизно 0,3%, проте необхідно прийняти до уваги те, що український ринок фармацевтики значно опереджає в темпах зростання світовий ринок, що робить його потенційно привабливим для світових інвесторів.

За результатами 2019 року український ринок фармацевтики збільшився на 14% як в гривневому, так і в доларовому еквіваленті. Слід зауважити, що зміна ринку залежить від демографічних чинників (приріст

Таблиця 2.1

Країни з найбільшими світовими фармацевтичними ринками в світі за 2020 р. [10]

Ранг	Країна	Вартість фармацевтичного ринку, млн. грн. (за курсом 28,16 грн.)
1	Сполучені Штати Америки	9192119,64
2	Японія	2544316,5
3	Китай	2348104,44
4	Німеччина	1240105,68
5	Франція	1005441,36
6	Бразилія	82993,02
7	Італія	75578,58
8	Сполучене Королівство	663321,78
9	Канада	577812,18
10	Іспанія	561251,46

населення, міграційні процеси) і добробуту споживачів (доходи населення і зростання середньої заробітної плати в Україні) [10].

На ринку фармацевтики за період з 2009-2018 років були видані 113 ліцензій на виробництво лікарських засобів, приймаючи до уваги анульовані та ліцензії, термін дії яких закінчився [17]. Найбільшими українськими підприємствами фармацевтичного ринку є: корпорація «Артеріум» («Київмедпрепарат»), «Дарниця», ПАТ «Фармак», «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», Корпорація «Стірол». Частка основних 5 підприємств фармацевтичного ринку України складає більш ніж 50% виробництва всіх лікарських засобів на території України [26].

Частка ринку ПрАТ «Індар» показує потужність компанії на ринку, і є відносною часткою компанії у межах загальної виручки пов'язаної з її основною діяльністю. Частка ПрАТ «Індар» представлена на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Частка ПрАТ «Індар» на фармацевтичному ринку України, 2014-2018 рр., % [22]

У 2014 році у підприємства була найбільша частка на ринку, що становила 2,9%. В наступних роках даний показник не піднімався вище 1,4%. Проте після невдалого 2016 року ПрАТ «Індар» зміг досягти показника 2015 року та перевищити показник на 0,14% у 2018 році, частка якого стала дорівнювати 1,39%, від усього ринку.

Місце ПрАТ «Індар» на ринку показує на якому місці знаходиться підприємство серед компаній, що займаються однаковою або схожою діяльністю, проранжованих за виручкою, яку підприємства отримали за рік. Місце ПрАТ «Індар» на ринку представлено на рисунку 2.4.

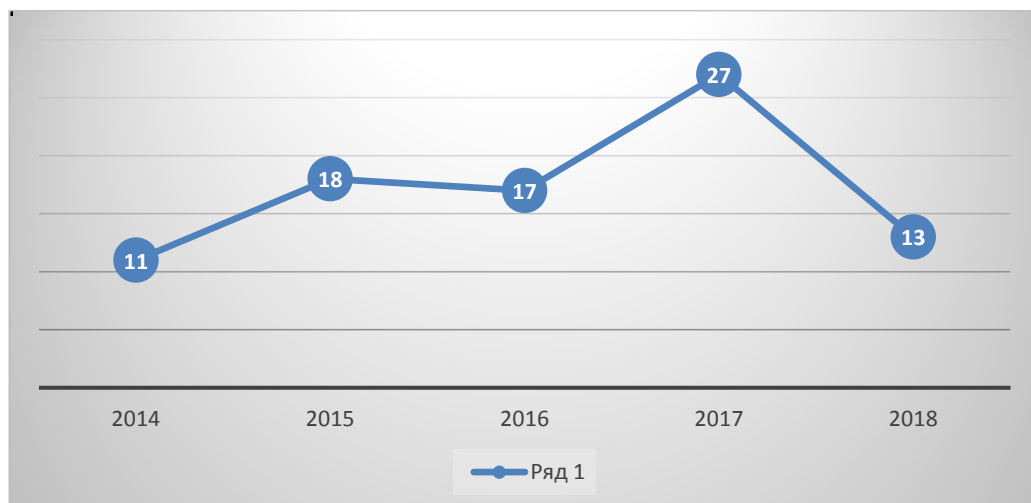


Рис. 2.4. Місце ПрАТ «Індар» на фармацевтичному ринку України, 2014-2018 рр. [22]

Порівнюючи з іншими компаніями, 2017 рік для ПрАТ «Індар» став невдалим, так як підприємство зайняло найнижче місце 27, за 4 роки функціонування. Проте ситуація покращилася у 2018 році. Підприємство займає 13 місце, хоча і не досягла результатів 2014 року, з 11 місцем на ринку.

2017 рік став найбільш невдалим для підприємства за п'ять років. Показники підприємства після 2017 значно покращилися, проте чистий прибуток від діяльності не досяг рівня 2016 року і становив 6 300 тис. грн.

Проте підприємство націлено на подальше зростання обсягів виробництва і продажу на зарубіжних ринках і ринку України, модернізацію виробничих потужностей з метою задоволення потреб споживачів власної продукції, та забезпечення якості відповідно до світових стандартів. Ринок збуту і конкурентні переваги підприємства представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика ринку збуту та конкурентні переваги ПрАТ «Індар» за 2019 р. [17]

Показник	Характеристика
Ринок збуту	Україна: - частка на ринку – 1,39% - місце на ринку – 13
	Експорт: - Федеративної Республіки Бразилія – інсуліни у вигляді вже готових лікарських форм. Передача власної технології для бразильських фахівців; - інсуліни ПрАТ «Індар» зареєстровані у Казахстані, Молдові, Сирії, Ємені, Йорданії та Іраку, Таджикистану та Туркменістану, ведуться переговори щодо продажу інсулінів у країнах об'єднання Меркосур.
Конкурентні переваги	Підприємство забезпечує кожного року понад 40% потреб українців у препаратах інсуліну в країні, воно виробляє препарати всього спектру рекомбінантного інсуліну людини, використовуючи власну унікальну запатентовану технологію. При виробництві лікарських засобів, підприємство використовує обладнання і устаткування Bosch, Letzner, Sedenaug – провідних світових компаній
	Має сертифікати відповідності системи менеджменту якості міжнародним стандартам ISO 9001:2015 та ISO 13485, видані акредитованим органом по сертифікації систем якості – ДП «Укрметртестстандарт». ПрАТ Індар – це єдине підприємство в нашій країні та одне із небагатьох у світі, що здобуло статус спеціалізованого високотехнологічного фармацевтичного підприємства, яке має повний цикл виробництва генно-інженерних інсулінів високої якості.

Згідно з даними, ПрАТ «Індар» експортує продукцію, що пройшла перевірку міжнародними стандартами, на ринки далекого зарубіжжя. Головним експортним партнером підприємства є Бразилія. Проте найбільший ринок збуту має в Україні, де підприємство інсуліном забезпечує 40% пацієнтів.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

ПрАТ «Індар» це потужний та великий виробник фармацевтичної продукції. На даному підприємстві функціонує багатосерійний тип виробництва, обладнання спеціалізоване і розміщується в ході технологічного процесу за груповими ознаками.

Окрім інсуліну, підприємство виготовляє антитромботичні засоби, засоби, що впливають на метаболічні процеси та антидоти.

Проте, основним виробництвом ПрАТ «Індар» вважається виробництво інсуліну.

ПрАТ «Індар» має доволі широкий асортимент продукції, який все ж в своїй більшості представляє собою продукцію для протидії діабету. Асортимент продукції представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Асортимент продукції ПрАТ «Індар»

Категорія товару	Найменування товару
Діабет	<i>Метформін</i> – бігуанід з антигіперглікемічним ефектом. Знижує рівень глюкози у плазмі крові.
	<i>ReDerma</i> – шкарпетки лікувально-профілактичні з ексклюзивною технологією використання мідних волокон для попередження синдрому діабетичної стопи.
	<i>Голки «Insupen»</i> для шприц-ручок сумісні з усіма наявними на ринку інсуліновими шприц-ручками і виробляються відповідно до європейського стандарту якості EN ISO 11608-2:2000 «TYPE A».
	<i>Шприц-ручка для введення інсуліну «Id Pen»</i> - призначена для введення доз інсуліну від 1 до 60 МО з кроком у 1МО.
	<i>Глюкометр GlucoDr. auto™ A AGM-4000</i> (дистриб'ютор в Україні) – використовується для самостійного визначення рівня глюкози в крові.

Продовження табл. 2.3

Категорія товару	Найменування товару
	<i>Хумодар Р 100Р</i> – препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб короткої дії. Забезпечує швидке зниження рівня глюкози у крові, посилює її засвоєння тканинами.
	<i>Хумодар Б 100Р</i> – препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб середньої тривалості дії, який забезпечує зниження рівня глюкози у крові, посилює її засвоєння тканинами.
	<i>Хумодар К25 100Р</i> – препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб комбінації інсулінів короткої та середньої тривалості дії, забезпечує зниження рівня глюкози у крові, посилює її засвоєння тканинами.
Антитромботичні засоби	<i>Гепарин-ІНДАР</i> – препарат належить до антикоагулянтів прямої дії. Використовують для лікування тромбоемболії та захворювань, що супроводжуються ризиком тромбоемболічних ускладнень, попередження післяопераційних венозних тромбозів та емболії легеневої артерії, запобігання згортання крові при діалізі та екстракорпоральному кровообігу.
Антидоти	<i>Протаміну сульфат</i> – ефективний антидот гепарину в еквівалентній дозі: 1 мг протаміну сульфату нейтралізує 1 мг гепарину. Застосовується для нейтралізації надлишкової небажаної антикоагуляційної дії гепарину: у разі передозування, перед та після операцій на тлі терапії гепарином, після операцій на серці і кровоносних судинах із застосуванням екстракорпорального кровообігу, при проведенні гемодіалізу із застосуванням гепарину.

Джерело: розроблено автором на основі [17]

У таблиці 2.4 наведено обсяги виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Індар» за три роки.

Таблиця 2.4

Обсяг виробництва і реалізації продукції ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр.

Показник		2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відх. 2020 р. від 2018 р.,%
Обсяг виробництва продукції	у натуральній формі (тис. шт.)	6 922,37	13804	8430	17
	у грошовій формі (тис. грн.)	356358,98	716079	473231	25
	у % до всієї виробленої продукції	82,05	100	100	8
Обсяг реалізованої продукції	у натуральній формі (тис. шт.)	5296,38	13552	7860	33
	у грошовій формі (тис. грн.)	439802	942470	558069	21
	у % до всієї реалізованої продукції	99,9	100	94	-6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Згідно розрахованих даних, можна визначити, що у 2018 році обсяг реалізованої продукції був на 23,5% менший відповідно до обсягу виробленої продукції, проте у 2019 році відбувається різке зростання показників як у виробництві так і в реалізації продукції. Обсяги виробництва в порівнянні з 2018 роком збільшилися на 99,41%, а обсяг реалізації на 155,87%. У 2020 році внаслідок пандемії COVID-19 відбувся різкий спад показників як обсягу виробництва так і обсягу реалізованої продукції, порівняно з 2019 роком обсяг виробництва зменшився на 38,93%, а обсяг реалізованої продукції – на 42%.

У 2020 році в порівнянні з 2019 роком обсяг реалізованої продукції зменшився на 40,78%, але при цьому значення даного показника все ж вище за результати 2018 року.

За допомогою показників внутрішньої звітності підприємства можна відобразити реальний фінансовий стан і перспективність діяльності компанії. Для аналізу доцільності впровадження стратегії виходу підприємства на новий ринок, аналіз основних економічних показників діяльності суб'єкта господарювання є обов'язковим етапом. Зведемо фінансові данні у єдину таблицю основних економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.5).

Згідно даних таблиці можемо спостерігати різке зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 37,23 %, це 350927 тис. грн. Як вже відомо, у 2020 році спостерігається тенденція різкого зменшення як обсягу виробництва так і обсягу реалізації продукції, відповідно структура фінансових показників рухається в тому ж напрямку. У порівнянні з 2019 роком валовий прибуток досягнув позначки 112301 тис. грн., що на 50,50% менше за попередній рік. Фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 53225 тис. грн. (99,35 %). Чистий прибуток за 2020 рік склав 116 тис. грн., що на 42901 тис. грн. (99,73 %) менше за показник попереднього року.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Індар» за 2019-2020 рр.

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2019	2020	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	942470	591543	-350927	-37,23
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	79336,5	102421	23084,5	29,10
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	566092,5	612411	46318,5	8,18
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	212083	221442	9359	4,41
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	358	398	40	11,17
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	92790	102265	9475	10,21
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	715586	479242	-236344	-33,03
Адміністративні витрати, тис. грн.	60700	59430	-1270	-2,09
Витрати на збут, тис. грн.	119987	53295	-66692	-55,58
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	896273	591967	-304306	-33,95
Інші операційні витрати, тис. грн.	33202	85044	51842	156,14
Інші операційні доходи, тис. грн.	40576	85814	45238	111,49
Валовий прибуток, тис. грн.	226884	112301	-114583	-50,50
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	53571	346	-53225	-99,35
Чистий прибуток, тис. грн.	43017	116	-42901	-99,73
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	95	100,07	0,0507	5,34
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2632,60	1486,29	-1146,31	-43,54
Фондоозброєність, грн./особу	221,61	257,34	35,73	16,13
Фондовіддача, грн./грн.	11,87	5,77	-6,1	-51,39
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	92790	102264,96	9474,96	10,21
Рентабельність діяльності (продажу), %	4,56	0,000002	-4,559	x
Рентабельність продукції, %	6,01	0,0242	-5,9858	x
Рентабельність активів, %	7,59	0,02	-7,58	x
Рентабельність власного капіталу, %	20,28	0,05	-20,23	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Ефективність використання основних виробничих фондів та їх вплив на кінцеві результати виробництва неабияк залежить від характеру руху цих фондів, тому доцільно здійснити аналіз руху основних фондів підприємства (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Рух основних фондів ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019 рр.		Відхилення 2019/2020 рр.	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	144830	156853	176265	12023	8,30	19412	12,38
Первісна вартість основних засобів на кінець року тис. грн.	156853	176265	238403	19412	12,38	62138	35,25
Амортизаційні відрахування на кінець року, тис. грн.	79310	95135	114691	15825	19,95	19556	20,56
Залишкова вартість на початок року, тис. грн.	77869	77543	81130	-326	-0,42	3587	4,63
Залишкова вартість на кінець року, тис. грн.	77543	81130	123712	3587	4,63	42582	52,49
Вартість введених основних виробничих фондів, тис. грн.	12023	19412	62138	7389	61,46	42726	220,10
Вартість виведених основних виробничих фондів, тис. грн.	12349	15825	19556	3476	28,15	3731,00	23,58
Коефіцієнт оновлення	0,08	0,11	0,26	0,03	43,68	0,15	136,67
Коефіцієнт вибуття	0,08	0,09	0,08	0,01	14,04	-0,01	-8,63
Коефіцієнт зносу	0,51	0,54	0,48	0,03	6,74	-0,06	-10,87
Коефіцієнт придатності	0,49	0,46	0,52	-0,03	-6,90	0,06	12,74

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

За даними таблиці можна дійти висновку, що на підприємстві спостерігається зростання основних засобів, у період 2019-2020 рр. основні засоби збільшились на 62 138 тис. грн., що більше 35%, такою ж ситуація з їх надходженням. Негативним фактором в діяльності підприємства є те, що основні засоби на період 2020 року зношені на 48%, тобто придатними до використання є лише 52% вартості всіх основних засобів. Коефіцієнт

оновлення за досліджуваний період є низьким та складає 26%, проте позитивним явищем є його тенденція до зростання, а саме з 0,08-0,26, а це майже в 3 рази.

З метою визначення ефективності використання основних фондів на підприємстві доцільно здійснити аналіз їх використання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Ефективність використання основних фондів ПрАТ «Індар»
за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019 рр.		Відхилення 2019/2020 рр.	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Обсяг випуску продукції, тис. грн.	356358,9	716079	473231	359720	100,94	-242848	-33,91
Середньооблікова чисель- ність персоналу, осіб	336	358	398	22,00	6,55	40	11,17
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	77706	79336,5	102421	1630,50	2,10	23084,5	29,10
Фондовіддача, грн.	4,59	9,03	4,62	4,44	96,81	-4,41	-48,81
Фондомісткість, грн.	0,22	0,11	0,22	-0,11	-49,19	0,11	95,35
Фондоозброєність, тис. грн.	231,27	221,61	257,34	-9,66	-4,18	35,73	16,12

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

За розрахованими даними визначено, що обсяг випуску продукції у 2020 році складав 473231 тис. грн. що менше на 242848 тис. грн. (33,91%) за дані попереднього року. Попри це спостерігається зростання середньорічної вартості активів на 46318,50 тис. грн. (8,18%) та середньорічної вартості основних засобів на 23084,50 тис. грн. (29,10%) що є позитивним фактором у діяльності підприємства. Внаслідок підвищення розміру заробітної плати та чисельності працівників на 40 осіб, фонд оплати праці зріс на 9475 тис. грн. (10,21%). Ефективне використання основних фондів на підприємстві відбулось лише у 2019 році, коли в порівнянні з 2018 роком відбулося зростання фондовіддачі з 4,59 до 9,03 і зниження фондомісткості з 0,22 до 0,11. У 2020 році порівняно з 2019 роком фондовіддача зменшилась на 4,41, а фондомісткість зросла на 0,11, що говорить про недосконале використання

основних виробничих фондів. Показники оснащеності основними фондами підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком змінились так: фондомісткість зросла на 95,35%, а фондоозброєність на 16,12%, що можна пояснити зростанням вартості основних фондів.

Показники фінансового стану підприємства дадуть змогу проаналізувати у якому стані знаходиться середовище.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ПрАТ «Індар» за 2019-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення абсолютне, ±
		2019 р.	2020 р.	
Коефіцієнт покриття	> 1	1,31	1,19	-0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,74	0,66	-0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,01	0,02	0,01
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	107752	83316	-24436

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З розрахунків даних показників ліквідності можливо зробити висновок щодо обсягу вільних ресурсів, у 2020 році підприємства скоротило коефіцієнт покриття на 0,12, це означає що обсяг ресурсів компанії, які не задіяні скоротився. Коефіцієнт швидкої ліквідності також скоротився у 2020 році, але на 0,08, це не критичний показник, але наближається до мінімального значення, на даний момент підприємство спроможне погасити свої поточні заборгованості за умов своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про раціональне використання фінансових ресурсів як у 2019 році, та й у 2020 році. Чистий обіговий капітал підприємства у 2020 році зменшився на 24436 тис. грн.

З даних таблиці, можна побачити що стійкість, стабільність та незалежність підприємства від позикових коштів у 2020 році зменшилась на 0,07, хоча у 2019 році ПрАТ «Індар» також мало не оптимальне значення коефіцієнта фінансової автономії. У 2020 році підприємство значно понизило свою здатність відповідати за свої зобов'язання в середньо- і довгостроковій

Таблиця 2.9

Показники платоспроможності ПрАТ «Індар» у 2019-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення абсолютне, ±
		2019 р.	2020 р.	
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,4	0,33	-0,07
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	0,66	0,49	-0,17
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1 збільшення	0,47	0,39	-0,08

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

перспективі, на 0,17, коефіцієнт не відповідає нормі, більшою мірою таке падіння коефіцієнтів пов'язане зі спалахом у світі COVID-19.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ПрАТ «Індар» у 2019-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки		Абсол. відхилення, ±
		2019 р.	2020 р.	
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,03	1,22	-0,81
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	2,8	1,4	-1,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	13,07	12,57	-0,5
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	28	29	1
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	129	257	128
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	4,86	2,59	-2,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	4,11	2,77	-1,34

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З даної таблиці, видно, що коефіцієнт оборотності активів у 2020 році зменшився на 0,81, це означає, що повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку – скоротився. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості скоротився у двічі, а коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості скоротився на 0,5. Строки погашення дебіторської заборгованості зросли на 128 днів у 2020 році, а ефективність використання власного капіталу підприємством впала на 1,34.

Таким чином загальна ситуація показників ділової активності ПрАТ «Індар» у 2020 році, має досить суттєве зниження, тому цей аспект діяльності потребує уваги та негайного втручання, для покращення ситуації.

Щоб визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання здійснюємо аналіз рентабельності підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рентабельність ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019 рр.		Відхилення 2019/2020 рр.	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Чистий прибуток, тис. грн.	6217	43017	116	36800	591,93	-42901	-99,73
Власний капітал, тис. грн.	195015	229151	213733	34136	17,50	-15418	-6,73
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	486365	566092,5	612411	79728	16,39	46319	8,18
Загальна виробнича собівартість, тис. грн.	977956	930438	680453	-47518	-4,86	-249985	-26,87
Рентабельності активів, %	1,28	7,60	0,02	6,32	494,48	-7,58	х
Рентабельність власного капіталу, %	3,19	18,77	0,05	15,58	488,85	-18,72	х
Рентабельність продукції, %	0,64	4,62	0,02	3,99	627,26	-4,61	х

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність активів характеризує ефективність використання активів компанії для створення прибутку, згідно даних таблиці 2.11 визначено, що рентабельність активів у 2020 році сягала 0,02%, що на 7,58% менше за попередній рік. Рентабельність власного капіталу показує, що кількість прибуткових одиниць від всіх видів діяльності, яка припадає на 1 гривню власних коштів становить у 2020 році 0,05 грн., що в порівнянні з попереднім роком зменшилась на 18,72 грн., основним фактором зниження рентабельності є зменшення чистого прибутку на 42901 тис. грн. Також негативно відображається на діяльності підприємства є зниження

рентабельності продукції на 4,61%, що свідчить про неефективність реалізації продукції. Задля підвищення рівня рентабельності активів слід здійснити оптимізацію структури активів, що дозволить скоротити їх обсяг і підвищити рентабельність за умови підвищення отриманого прибутку чи збереження рівня його обсягів. Для поліпшення показника рентабельності власного капіталу необхідно працювати над зниженням виробничих, збутових та інших витрат, що дозволить підвищити чистий прибуток. Робота у цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

До основних методів підвищення рівня рентабельності продукції належать:

- орієнтація виробництва на високорентабельну продукцію, удосконалення продукції із середнім рівнем рентабельності та зняття з виробництва низькорентабельної продукції;
- впровадження сучасних технологій у виробництво, які допоможуть мінімізувати витрати, заощадити час, підвищити якість продукції і таким чином призвести до збільшення прибутку підприємства;
- коригування маркетингової політики, розробка ефективної реклами;
- уникнення непотрібних витрат: штрафів, пені, пені та пені;
- підвищення грошової оцінки продукції за рахунок впровадження нових технологій та підвищення якості;
- впровадження ефективної політики корпоративного управління.

Тобто, уважно осмисливши викладені дані можна зрозуміти, що підприємство вимагає різкої зміни діяльності чи нововведень, що призведе до покращення фінансових показників і стабілізації ризиків у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

2.3. Оцінка ефективності діяльності підприємства на зовнішньому ринку

Якщо підприємство виходить на зовнішній ринок, то важливо сформувати чітку якісну і кількісну оцінку ефективності

зовнішньоекономічних операцій.

Завдяки комплексному підходу до вибору показників ефективності зовнішньоекономічних операцій, здійснюється об'єктивна оцінка стану діяльності підприємства, формує правильну стратегію, дозволяє підвищити конкурентоспроможність. Існує багато різних підходів і методик щодо визначення показників для оцінки зовнішньоекономічної діяльності.

Ефективність ЗЕД – це складна категорія, яка поєднує у собі параметри, що характеризують розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків [22].

Для того, щоб зрозуміти доцільність проведення тих чи інших зовнішньоекономічних операцій, слід правильно обрати критерій ефективності. Максимальне отримання чистого доходу від експортних операцій – це головний критерій оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Відповідно до цього критерію, варто обирати найкращі варіанти для співпраці на зовнішньому ринку.

Для аналізу ефективності зовнішньої економічної діяльності ПрАТ «Індар», проведемо оцінку показників діяльності ЗЕД. Дані для обчислення наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності

ПрАТ «Індар», млн. грн.

Показники	Роки			Темпи зростання у 2020 р. порівняно з 2018 р.,%
	2018	2019	2020	
Вартість експортної продукції у зовнішньоторгових цінах	22,82	23,37	24,04	5,07
Затрати на виробництво експортної продукції	19,63	20,57	20,43	3,9
Затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортом	6,4	6,42	6,91	7,4
Вартість експортної продукції у внутрішніх цінах	21,82	22,37	23,04	5,3
Вартість реалізації імпортованих товарів у внутрішніх цінах.	5,85	6,05	6,32	7,4

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Представлені показники у таблиці 2.12 необхідні для подальшого розрахунку показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання.

Формули для розрахунку показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання:

- повну ефективність експорту продукції K_{ee} і ефект E_e визначають за формулами [38]:

$$K_{ee} = B_e - Z_e, \quad (2.1)$$

$$E_e = B_e - Z_e, \quad (2.2)$$

де B_e – вартість експортної продукції у зовнішньоторгових цінах або валютна виручка від продажу продукції на зовнішньому ринку;

Z_e – затрати на виробництво експортної продукції;

- аналіз ефективності імпорту продукції визначимо за допомогою коефіцієнту імпорту, що здійснюються з метою використання імпортованої сировини для виготовлення продукції:

$$K_{ei} = Z_i / B_z, \quad (2.3)$$

$$E_i = Z_i - B_z, \quad (2.4)$$

де Z_i – затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортним;

B_z – вартість імпортної продукції у зовнішньоторгових цінах;

- ефективність виробництва експортної продукції B_{ee} визначається за формулою:

$$B_{ee} = C_e / Z_e, \quad (2.5)$$

$$E_{ee} = C_e - Z_e, \quad (2.6)$$

де C_e – вартість експортної продукції у внутрішніх цінах;

Z_e – затрати на виробництво експортної продукції;

- ефективність споживання імпорту C_{ei} та її ефект E_{ei} визначають таким чином:

$$C_{ei} = Z_i / C_i, \quad (2.7)$$

$$E_{ei} = C_i - Z_i, \quad (2.8)$$

де Z_i – затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортним;

C_i – вартість реалізації імпортних товарів у внутрішніх цінах;

- показник рентабельності виступає основним критерієм ефективності роботи підприємства. Рентабельність експорту визначається за формулою:

$$P_e = E_e / Z_e * 100\% \quad (2.9)$$

де E_e – ефект експорту;

Z_e – затрати на виробництво експортної продукції;

- рентабельність імпорту P_i визначається за формулою:

$$P_i = E_i / V_z * 100\% \quad (2.10)$$

де E_i – ефект імпорту;

V_z – загальні витрати на імпорт.

Для аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно провести розрахунки показників, результати даних розрахунків наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності

ПрАТ «Індар» у 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення (2019/2018)		Відхилення (2020/2019)	
	2018	2019	2020	±Δ	%	±Δ	%
Ефективність експорту	1,16	1,14	1,18	-0,02	-1,72	0,04	3,51
Ефект експорту, млн. грн.	3,19	2,8	3,61	-0,39	-12,23	0,81	28,93
Ефективність імпорту	1,13	1,1	1,15	-0,03	-2,65	0,05	4,55
Ефект імпорту, млн. грн.	0,7	0,58	0,90	-0,12	-17,14	0,32	55,17
Ефективність виробництва експортної продукції	1,11	1,09	1,13	-0,02	-0,18	0,04	0,36
Ефект виробництва експортної продукції, млн. грн.	2,19	1,8	2,61	-0,39	-1,76	10,81	49,59
Рентабельність експорту, %	16	14	17	-2,00	-12,50	3,00	21,43
Ефективність споживання імпорту	1,09	1,06	1,09	-0,03	-0,27	0,03	0,27
Ефект споживання імпорту, млн. грн.	0,55	0,15	0,59	-0,40	-72,73	0,44	293,33
Рентабельність імпорту, %	12	10	14	-2,00	-16,67	4,00	40,00

Джерело: розраховано автором

Ефективність експорту мала тенденцію до спаду у 2019, але у 2020 показник збільшився на 3,51%. Ефективність імпорту зменшилася у 2019 на 2,65%, порівняно з 2018 роком. Але у 2020 відбулося значне покращення і показник збільшився на 4,55%, відповідно до 2019 року. Ефективність виробництва експорту на 2020 рік становить 1,13, ефективність споживання імпорту – 1,09.

ПрАТ «ІНДАР» є єдиним підприємством на ринку України, що має повний цикл виробництва інсулінових лікарських засобів із повним циклом виробництва. Воно є беззаперечним лідером на ринку, завдяки накопиченому досвіду, використовуваним технологіям та повному виробничому циклу виробництва інсулінів від субстанцій до готових лікарських форм. Використовувані технології дають змогу підприємству володіти стійкими конкурентними перевагами у сфері виробництва. Але досягнення високих результатів господарської діяльності, зайняття значної частки на ринку неможливо досягти лише за рахунок використовуваних виробничих технологій. Обов'язковою умовою є також ефективно налагоджена збутова діяльність підприємства. ПрАТ «ІНДАР» навчилося не лише виробляти високоякісні лікарські засоби для пацієнтів, хворих на цукровий діабет, але також і продавати їх на ринку.

Технологічні можливості ПрАТ «ІНДАР» дають можливість підприємству просувати свою продукцію не лише на території України, але також і за кордоном. Збутова діяльність ПрАТ «ІНДАР» в першу чергу направлена на експорт готової продукції за кордон. На даний момент підприємство відкрило для збуту своєї продукції зарубіжних ринків (рис. 2.5) [20].

Як свідчить аналіз зарубіжних ринків збуту ПрАТ «ІНДАР», експортна діяльність підприємства є переважаючою, тому вона формує основну частку виручки підприємства від реалізації інсулінових та суміжних препаратів. Підприємство співпрацює як із зарубіжними партнерами, так і має розгалужену мережу партнерських відносин на території України. Завдяки

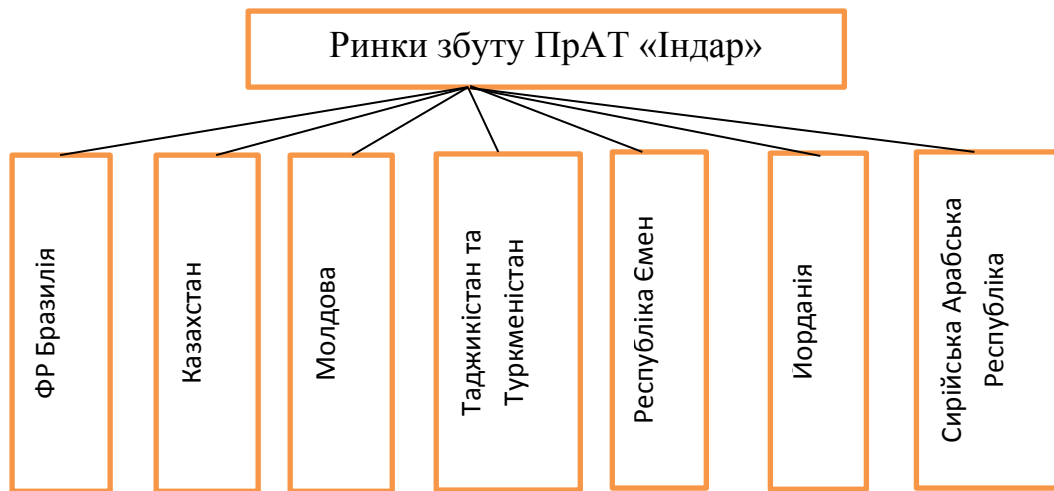


Рис. 2.5. Ринки збуту продукції ПрАТ «Індар» [17]

ефективній збутовій діяльності підприємство втримує позиції лідера на ринку інсуліну в Україні та активно розвивається на ринках зарубіжних країн.

Перспективними ринками для підприємства є країни ЄС, Азії, Латинської Америки та Африки.

До негативних аспектів в управлінні збутовою діяльністю ПрАТ «ІНДАР» належать значні обсяги дебіторської заборгованості та зниження ефективності збутової діяльності у 2021 році порівняно з показниками попереднього року. Тому підприємство повинно вжити заходи для усунення негативних тенденцій з метою подальшого збільшення прибутковості та ефективності збутової діяльності. Найбільш доцільною стратегією розвитку збутової діяльності ПрАТ «ІНДАР» є розширення географії поставок фармацевтичної продукції за рахунок налагодження експорту інсулінів короткої та середньої тривалості дії.

З огляду на вище викладений матеріал можна вважати зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Індар» доволі результативною. Довести це твердження просто – збільшення обсягів експорту та імпорту, постачанням продукції до провідних країн світу, високі конкурентні позиції. При збільшенні обсягів експорту збільшуються й обсяги імпорту, що дає поштовх вдосконаленню взаємодії з новими ринками збуту.

Звісно ефективність зовнішньо-економічної діяльності підприємства забезпечується також налагодженою роботою менеджерів відділу зовнішньоекономічної діяльності. Поточна кількість працівників у відділі цілком справляється з масою поставлених перед ними завдань та функцій. До того ж, внутрішні та зовнішні можливості реалізації мети підприємства відповідають самій меті, що досить позитивно впливає на процес виконання поставлених цілей.

Проте, досконалої організації зовнішньоекономічної діяльності на даному підприємстві немає. Недоліків, звісно, небагато, вони незначні і надто не погіршують роботу відділу зовнішньоекономічної діяльності, але виправити їх варто. Рекомендації щодо вдосконалення наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Заходи щодо вдосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності

ПрАТ «Індар»

Найменування заходу	Коротке обґрунтування необхідності реалізації заходу
Об'єднання зусиль відділу збуту та відділу ЗЕД	Покращення кооперації двох відділів дозволить удосконалити процес пошуку та виходу на нові ринки збуту
Підвищення кооперації відділу закупок та відділу ЗЕД	Покращення взаємодії цих підрозділів дозволить краще обмінюватися інформацією про стан фармацевтичних міжнародних ринків збуту
Покращення взаємодії відділу ЗЕД та виробничих відділів і лабораторій	Тісна взаємодія цих підрозділів дозволить підвищити розуміння властивостей препаратів, внаслідок чого менеджери зможуть краще доводити до нових потенційних партнерів якість продукції та покращити процес розширення іноземних ринків збуту.

Джерело: сформовано автором

Загалом, пропозицій не багато, проте, звернувши увагу на запропоновані кооперації кількох підрозділів та впровадивши покращення їх взаємодії, підприємству вдасться покращити роботу відділу зовнішньоекономічної діяльності, для обрання кращої стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок та задля підтримання існуючих.

Висновки до розділу 2

У 1997 році постановою Кабінету Міністрів України № 82 «Про організацію виробництва вітчизняних інсулінів» було започатковано завод з виробництва інсулінів «Індар». А у 1999 року його було введено в дію.

Місія підприємства полягає в тому, щоб мільйони людей, які мають хронічні та соціально значимі хвороби, могли жити спокійно повноцінним і тривалим життям.

Основним видом діяльності залишається: 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, іншим видом діяльності по КВЕДам є: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами. Досвід підприємства та специфіка його функціонування на міжнародній арені можна охарактеризувати як:

- підприємство, яке виробляє генно-інженерні інсуліни за повним технологічним циклом – від субстанції до готових лікарських засобів;
- має практичний досвід виготовлення лікарських форм понад 15 років;
- виготовлення всього діапазону інсулінів людини за індивідуальною технологією;
- єдиний в Україні виробником інсулінів тваринного походження;
- партнери в Україні, ФР Бразилія, Молдові, Казахстані, Сирійській Арабській Республіці, Республіці Ємен та інших країнах.

Як свідчить аналіз зарубіжних ринків збуту ПрАТ «ІНДАР», експортна діяльність підприємства є переважаючою, тому вона формує основну частку виручки підприємства від реалізації інсулінових та суміжних препаратів.

Ефективність експорту підприємства мала тенденцію до спаду у 2019, але у 2020 показник збільшився на 3,51%. Ефективність імпорту зменшилася у 2019 на 2,65% порівняно з 2018 роком. Але у 2020 відбулося значне покращення і показник збільшився на 4,55%, відповідно до 2019 року. Ефективність виробництва експорту на 2020 рік становить 1,13, ефективність споживання імпорту – 1,09. Тобто можна зробити висновок, що ефективність зовнішньоекономічна діяльності ПрАТ «Індар» поступово збільшується та

розвивається.

Рентабельність активів характеризує ефективність використання активів компанії для створення прибутку, згідно даних таблиці 2.7 визначено, що рентабельність активів у 2020 році сягала 0,02%, що на 7,58% менше за попередній рік. Рентабельність власного капіталу показує, що кількість прибуткових одиниць від всіх видів діяльності, яка припадає на 1 гривню власних коштів становить у 2020 році 0,05 грн., що в порівнянні з попереднім роком зменшилась на 18,72 грн., основним фактором зниження рентабельності є зменшення чистого прибутку на 42901 тис. грн. Також негативно відображається на діяльності підприємства є зниження рентабельності продукції на 4,61%, що свідчить про неефективність реалізації продукції. Задля підвищення рівня рентабельності активів слід здійснити оптимізацію структури активів, що дозволить скоротити їх обсяг і підвищити рентабельність за умови підвищення отриманого прибутку чи збереження рівня його обсягів. Для поліпшення показника рентабельності власного капіталу необхідно працювати над зниженням виробничих, збутових та інших витрат, що дозволить підвищити чистий прибуток. Робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

З огляду на вище викладений матеріал можна вважати зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Індар» доволі результативною. Довести це твердження просто – збільшення обсягів експорту та імпорту, постачанням продукції до провідних країн світу, високі конкурентні позиції. При збільшенні обсягів експорту збільшуються й обсяги імпорту, що дає поштовх вдосконаленню взаємодії з новими ринками збуту.

Тобто, аналізуючи викладені дані фінансової звітності, можна зрозуміти, що підприємство вимагає різкої зміни, що призведе до покращення фінансових показників та стабілізації ризиків у середньостроковій та довгостроковій перспективах. Основна діяльність підприємства – зовнішній ринок, потрібно активно шукати та аналізувати можливі нові ринки виходу продукції.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРАТ «ІНДАР» НА НОВИЙ РИНОК

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів розроблення стратегії виходу підприємства на ринок Румунії

Вихід на міжнародний рівень відкриває нові можливості для компаній і їхніх власників. Підприємства, що планують вихід на зовнішній ринок, мають перш за все обрати ринок конкретної країни чи групи країн, стратегію та методи виходу на цей ринок, а також обов'язково врахувати правові й податкові аспекти.

Основні завдання при виході компанії на міжнародний ринок полягають у реалізації інвестиційних проектів, розробці податкових рішень, нерезидентних механізмів, знаходженні фінансових консультантів, помічників у супроводженні угод з нерухомістю, відкритті банківських рахунків, співпраці з консультантами в галузі іпотечного кредитування та управління активами.

У першу чергу необхідно структурувати діяльність підприємства для того, щоб бізнес-модель була прибутковою, прозорою, ефективною, захищеною та давала можливість здійснювати раціональне податкове планування, розподіляти фінансові потоки всередині всієї структури та максимально спрощувати адміністрування [40].

Румунія – член ЄС, належить до переліку країн, що розвиваються. Має вихід до Чорного моря, характерні тенденції старіння населення і скорочення його чисельності. Середній рівень урбанізації, найбільші міста – Бухарест, Клуж-Напока, Тімішоара, Ясси, Констанца.

Умови доступу та регуляторні вимоги країни:

- Румунія є членом ЄС і підпадає під дію єдиної для всіх країн-членів системи регулювання;
- ЄС в більшості випадків встановлює ключові вимоги безпеки, яким має відповідати продукція, але не регламентує конкретні технічні рішення;

- ключові вимоги безпеки до продукції містяться у відповідних регламентах і директивах;
- конкретні технічні рішення містяться в національних або гармонізованих європейських стандартах (EN);
- виробник має свободу вибору технічних рішень і методів забезпечення безпеки і відповідності своєї продукції вимогам ЄС;
- обов'язок доведення безпеки і відповідності продукції покладено на виробника навіть при залученні зовнішніх оціночних органів та наявності сертифікатів;
- на більшість української продукції імпордне мито становить 0%.

Торговельно-економічні відносини України і Румунії характеризуються позитивною динамікою. У 2020 році обсяг товарообігу між Україною та Румунією становив 1760 млн. дол. США (2019 рік – 1065 млн. дол.), з якого експорт – 1080 млн. дол. (2019 рік – 1005 млн. дол.), імпорт – 683 млн. дол. (2019 рік – 645 млн. дол.). Торговельне сальдо склало 397 млн. дол. на користь України (2019 рік – 360 млн. дол.) [39].

Економічна взаємодія між Україною та Румунією відбувається переважно у площині макроекономічної дипломатії. Двостороннім економічним відносинам не вистачає динаміки міжурядових контактів, стратегічного бачення та низки важливих елементів договірної бази, що негативно позначається на технологічному профілі українського експорту та перешкоджає співпраці з секторальних питань. Брак комунікації на мікроекономічному рівні не сприяє діловій активності бізнес кіл країн, знижує взаємний інтерес до торговельно-інвестиційної взаємодії. Наявний потенціал українсько-румунської економічної співпраці, що, зокрема, міститься у митній та антикорупційній сферах, секторі автомобілебудування, секторі креативних індустрій, сфері контейнерних перевезень, традиційній та альтернативній енергетиці, слабо реалізується, а питання конкуренції за транзитні вантажопотоки у дунайському коридорі та історія із КГЗКОР залишаються «вузьким місцем» для розвитку стратегічного партнерства.

Хоча підтримка Румунією політики України щодо партнерства та інтеграції до ЄС та НАТО, спільні безпекові виклики у Чорноморському регіоні, солідарність у позиціях відносно РФ формують сприятливий міжнародний контекст для прогресу економічних відносин. Утім, саме інформаційний та комунікаційний дефіцит, а подекуди й викривлене уявлення про концептуальне бачення економічної політики сторін, їх стратегічних пріоритетів, особливостей бізнес-уявлень визначають притаманну екстенсивність українсько-румунських економічних відносин [14].

Позитивна динаміка українсько-румунського політичного діалогу останніх років не перенесена у стратегічний вимір економічної співпраці. У стратегічних документах України загальноекономічного та секторального характеру не представлено чіткого плану вибудовування торговельно-економічного, інвестиційного, енергетичного, транспортного співробітництва з Румунією, а також майбутнього бачення транскордонних відносин. Водночас у крос-секторальних експортних стратегіях викладений аналіз, який дозволяє накреслити орієнтири українського інтересу.

У сфері транспортування та спрощення умов торгівлі Румунія згадується серед країн, успішніших у питаннях прикордонної співпраці, автоматизації, процедур, попередніх податкових роз'яснень та інформування. У секторі експортно орієнтованого машинобудування Україна та Румунія визначені як співмірні гравці у європейському ланцюжку автомобілебудування. У секторі креативних індустрій йдеться про розширення міжнародного співробітництва з європейськими кінематографічними та аудіовізуальними організаціями.

Для Києва та Бухареста має бути очевидним, що економічні питання перебувають на периферії інституційної співпраці між Україною та Румунією. Серед пріоритетів міждержавної взаємодії знаходиться безпека, інфраструктура та освітня сфера, а економічні аспекти, що мали б також бути у пріоритеті, більшою мірою лише декларуються. Низка значущих для економіки міжурядових угод (щодо судноплавства, податкових питань)

залишається неукладеними. Українсько-Румунська Спільна комісія з питань економічного, промислового, наукового та технічного співробітництва за 13 років офіційного існування збиралася двічі. Ключові домовленості розширювати співробітництво між банківськими установами, розвивати бізнес-інфраструктуру та спеціальні послуги, досягнуті під час останнього засідання комісії у 2017 році, не знайшли практичного втілення. Слабким є і мікроекономічний вимір стосунків між державами. Тривалий час не використовуються можливості просування українських виробників на румунський ринок та продовження подальшого співробітництва в рамках Українсько-Румунської двосторонньої торгової палати (останні згадки про її активність датуються 2017 роком) [14].

ПрАТ «Індар» співпрацює з Казахстаном, Молдовою, Сирією, Єменем, Йорданією, Іраком та Бразилією, поки підприємство ще не співпрацювало зі країна членами ЄС, проте це дуже важливий та скалдний крок не тільки для розвитку підприємства та підняття його іміджу, а й для самої країни, так як це призведе до більшого розвитку економічних зв'язків з країнами Європи. Проте доступ до фармацевтичного ринку країн Європи, досить ускладнений, так як потребує необхідного, високого рівня продукції. ПрАТ «Індар» не має проблем щодо якості продукції [5].

Протягом грудня 2016 року Приватне акціонерне товариство з виробництва інсулінів «ІНДАР» успішно пройшло інспектування на відповідність новій версії міжнародних стандартів ISO 9001:2015 (загальна система управління якістю) та ISO 13485 (система управління якістю щодо медичних виробів) [17].

За результатами інспекції, 27 грудня 2016 року ПрАТ «Індар» одержало сертифікати відповідності системи менеджменту якості міжнародним стандартам ISO 9001:2015 та ISO 13485, видані акредитованим органом по сертифікації систем якості – ДП «Укрметртестстандарт».

Високу якість продукції і належні стандарти виробництва ПрАТ «Індар» було підтверджено:

✓ Державною інспекцією з контролю якості лікарських засобів МОЗ України – дотримання Ліцензійних умов щодо виробництва лікарських засобів (2009);

✓ Вищою радою з лікарських засобів та виробів медичного призначення Міністерства здоров'я та народонаселення Республіки Ємен (SBDMA) – відповідність GMP правилам виробництва і контролю якості лікарських засобів. Отримано ухвалу щодо реєстрації в Республіці Ємен (2009);

✓ Державною інспекцією з контролю якості лікарських засобів МОЗ України – відповідність правилам GMP умов виробництва препаратів готових лікарських засобів. Отримано сертифікат GMP (2010);

✓ Інспекцією Міністерства охорони здоров'я Хашимітського Королівства Йорданія – відповідність системи забезпечення якості та технічний стан виробництва субстанції інсуліну людини рекомбінантного та препаратів інсуліну правилам GMP. Отримано рекомендацію реєстрації в Хашимітському Королівстві Йорданія (2011);

✓ Державною службою України з лікарських засобів – дотриманням Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з промислового виробництва лікарських засобів (2011);

✓ Державною службою України з лікарських засобів – галузева атестація лабораторій контролю якості (2012);

✓ ДП «Укрметртестстандарт» – відповідність лабораторій контролю якості вимогам Державної метрологічної системи (2012);

✓ Державною службою України з лікарських засобів – відповідність вимогам належної виробничої практики. Отримано сертифікат GMP (2012);

✓ Національним агентством санітарно-гігієнічного нагляду ФР Бразилія (ANVISA) – отримано сертифікат GMP (2013);

✓ Сертифікат GMP, виданий Державною службою України з лікарських засобів та контролю за наркотиками, № 083-2016-SAUMP-GMP від 06.12.2016 до 04.11.2019;

✓ Сертифікат GMP, виданий Національним агентством санітарного нагляду Міністерства Охорони Здоров'я республіки Бразилія (ANVISA), від 22.02.2016 до 22.02.2018, останнє оновлення сертифікату від 05.02.2018 до 05.02.2020;

✓ Сертифікат GMP, виданий Міністерством охорони здоров'я Республіки Кот д'Івуар, №1094/MSHP/DGS/DPML від 12.04.2017 до 12.04.2022;

✓ Свідоцтво про атестацію фізико-хімічної лабораторії, видане Державною службою України з лікарських засобів та контролю за наркотиками, №129/1 від 11.07.2012, термін дії – безстроково;

✓ Свідоцтво про атестацію мікробіологічної лабораторії, видане Державною службою України з лікарських засобів та контролю за наркотиками, №150 від 31.08.2012 безстроково [17].

1 січня 2018 набула чинності угода про Поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі (ПВЗВТ) між Україною та Європейським Союзом.

ПВЗВТ надасть Україні можливості для модернізації її торговельних відносин та економічного розвитку. Відкриття ринків шляхом поступового скасування митних тарифів, надання безмитного доступу в рамках квот, гармонізація українських законів, норм та стандартів з тими, що діють у ЄС, все це інструменти для досягнення успішного співробітництва, а також гармонізації стандартів України та ЄС у ключових галузях [5].

Таким чином, вихід ПрАТ «Індар» на зовнішній ринок Румунії є досить перспективним кроком, не тільки для самого підприємства, але й для країни.

Для розробки стратегій виходу ПрАТ «Індар» на ринок Румунії необхідно визначити:

- а) вибрати ринок та дослідити його;
- б) обґрунтувати спосіб виходу на нього;
- в) вирішити, коли буде здійснена діяльність;
- г) визначити масштаби проникнення.

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ПрАТ «Індар», можна зробити висновок, що підприємство потребує нововведень чи оптимізації своєї діяльності, так як фінансово-економічні показники, порівняно з минулими роками, значно впали. Оптимальним рішенням та нововведенням, на нашу думку, є вихід підприємства на новий ринок, тим паче відділ зовнішньоекономічної діяльності, судячи з розрахунків, вдало веде спостереження за існуючими ринками збуту та може здійснювати експорт на нові ринку. Гарними партнерами є країни сусіди, я вважаю вихід на ринок Румунії досить перспективним для підприємства та загалом для країни, проте альтернативним рішенням може стати вихід на ринок Польщі.

Фармацевтичний ринок Румунії не розвинутий належним чином, особливо виробництво інсулінів в даній країні поступово зменшується, а попит на такий важливий фармацевтичний продукт збільшується з кожним роком. Тому як такої, великої та складної конкуренція для ПрАТ «Індар» на ринку Румунії не буде, також великим плюсом є те, що продукція підприємства відповідає всім нормам якості, для збуду у країнах Європейського Союзу, а географічне розташування Румунії є також важливим позитивним фактором, який спрощує здійснення економічної діяльності та певним чином зміцнює економічні зв'язки між країнами.

Для впровадження стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок необхідно розробити структуру робіт проекту WBS.

Для впровадження стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, необхідно розділити обов'язки між спеціалістами які будуть виконувати даний проєкт, в нашому випадку це спеціалісти відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Матриця відповідальності (англ. Responsibility Assignment Matrix) забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за виконання пакетів робіт. Вона являє собою форму опису розподілу відповідальності за реалізацію робіт по проєкту, із зазначенням ролі кожного з підрозділів в їх виконанні. Для даної стратегії вона ілюструється у таблиці 3.1.

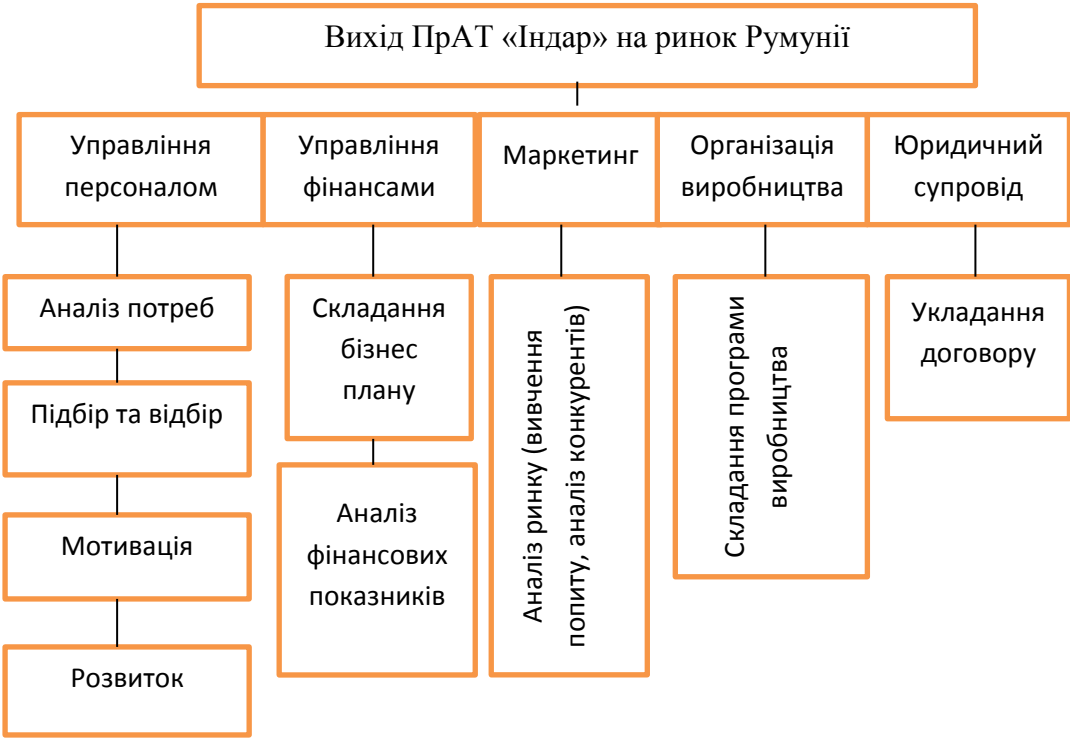


Рис. 3.1. Структура робіт проекту ПрАТ «Індар»

Джерело: складено автором

Таблиця 3.1

Матиця відповідальності стратегії виходу ПрАТ «Індар» на ринок Румунії

Виконавці	Роботи				
	Організаційна діяльність	Ведення документації експортної діяльності	Підготовка до виконання контракту, розрахунки експортної діяльності	Укладання контракту	Адміністративне управління
Начальник відділу	S	P	P	+	S
Заступник начальника відділу	+	S	S		P
Економіст			+	S	+
Експерт з митного регулювання		+			

Джерело: складено автором

Умовні позначення до таблиці:
+ – особа, що виконує роботу;
S – первинна відповідальність;
P – вторинна відповідальність.

Таким чином, начальник відділу ЗЕД буде здійснювати загальну координацію діяльності працівників відділу та взаємодію відділу з іншими відділами і службами підприємства, також виконувати поточні оперативні завдання.

Заступник начальника відділу ЗЕД буде здійснювати контроль за своєчасним виконанням завдань, підтримувати зв'язок з підприємствами і фірмами України і інших країн, з економічних і науково-консультативних питань, буде брати участь в розробці умов контрактів.

Економіст відділу ЗЕД буде відповідати за розрахунок цін експортної продукції з урахуванням базису поставки і інших умов, складання комерційних пропозицій з продажу продукції підприємства, розробку статей контракту, оформлення паспорта угоди за договорами купівлі-продажу, підготовку плану заходів щодо виконання умов контракту і його контролю

Експерт з митного регулювання буде вести всю митну документацію: забезпечуючи митне оформлення продукції, що експортується і імпортується підприємством, вести статистичну звітність відділу, оформляти вантажні митні декларації.

При цьому відділу маркетингу підприємства буде доручено вивчити ринок Румунії та попит на фармацевтичну продукцію, також встановити вимоги відносно кількості, періодичності поставок і якості продукції, судячи з результату аналізу ринку.

Планово-економічний відділ здійснюватиме планування роботи підприємства, проведе необхідні розрахунки, щодо роботи підприємства, а результати передасть у відділ ЗЕД.

Фінансовий відділ буде відповідати за фінансове забезпечення експортних операцій.

У бухгалтерію відділом ЗЕД передаються акти на виконання робіт з економічного, наукового і технічного співробітництва із зарубіжними організаціями, кошториси витрат на заходи щодо ЗЕД, дані про виділені фінансові ресурси і документи з ведення валютного рахунку.

Транспортний цех буде здійснювати документальне оформлення вантажів, транспортування вантажів і складає графік їх відправки.

Таким чином, аналіз діяльності підприємства «Індар», аналіз ринку Рмунії, а також планування стратегії виходу на новий ринок, розробка управлінського рішення дають змогу краще розуміти перспективи впровадження запропонованого заходу.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраної стратегії

Зовнішня торгівля відіграє важливу роль не тільки в економіці України, але й економіці окремого підприємства. Вихід підприємств на зовнішні ринки характеризується складністю та певною тривалістю цього процесу. Освоєння нового ринку збуту потребує від підприємства суттєвих затрат часу, витрат матеріальних та трудових ресурсів, тому завдяки проведеному аналізу виробничо господарської діяльності підприємства, виявлення його слабких і сильних сторін, аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, стає можливим планування процесу виходу підприємства на новий ринок.

ПрАТ «Індар» здійснює експорт продукції на ринки Молдови та Азербайджану. Досвід цього співробітництва, фінансово-господарські показники, а також стрімкий економічний розвиток підприємства створюють умови задля розширення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на новий ринок [39].

Щоб обрати вектор розвитку зовнішньоекономічної діяльності, слід дослідити існуючі експортні напрями в Україні (рис. 3.2).

Одним із головних пріоритетів зовнішньоекономічної політики України є співробітництво з Європейським Союзом. Саме тому на даний час активно здійснюються заходи, які спрямовані на поглиблення співпраці з країнами ЄС, до яких сьогодні спрямовується понад 42% усього українського експорту.

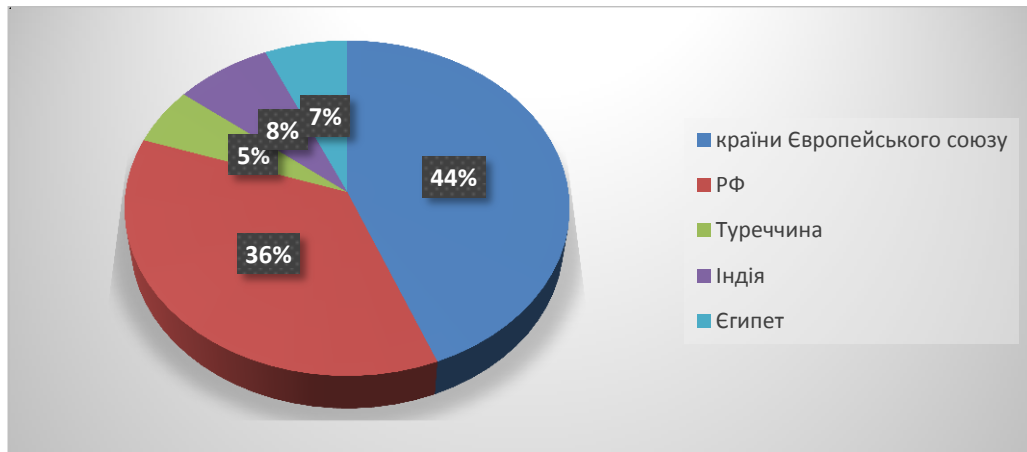


Рис. 3.2. Найбільші торговельні партнери України в експорті товарів за 2021 рік [15]

Задля нарощування об'ємів експортної діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також поширення взаємозв'язків з країною-членом Євросоюзу, доцільним буде розглянути ринок Румунії.

Виробництво фармакологічної продукції в Румунії за останні роки поступово спадає, натомість споживання з кожним роком збільшується. Це пояснює зменшення обсягів експорту продукції на 16,3 тис. тонн у 2020 році (табл. 3.1).

Таблиця 3.2

Виробництво, споживання, експорт та імпорт фармакологічної продукції в Румунії за 2018-2020 рр., тис. дол. (1 дол. = 26,95 грн.) [14]

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2018/2019 рр.		Відхилення 2019/2020 рр.	
				абс., тис. дол.	відн., %	абс., тис. дол.	відн., %
Виробництво	436,28	422,17	418,85	- 14,11	- 3, 23	- 3, 32	- 0, 78
Споживання	634,27	628,35	673,36	- 5, 92	- 0, 93	45, 01	7,16
Експорт	102,3	125,6	109,3	23, 3	22, 77	- 16, 3	- 12,97
Імпорт	453,6	492,3	506,1	38, 7	8, 53	13,8	2,8

По рисунку 3.3 можна простежити тенденцію до збільшення імпорту фармакологічної продукції до Румунії. Це є позитивним фактором у виборі нового зовнішнього ринку для експорту продукції ПрАТ «Індар».

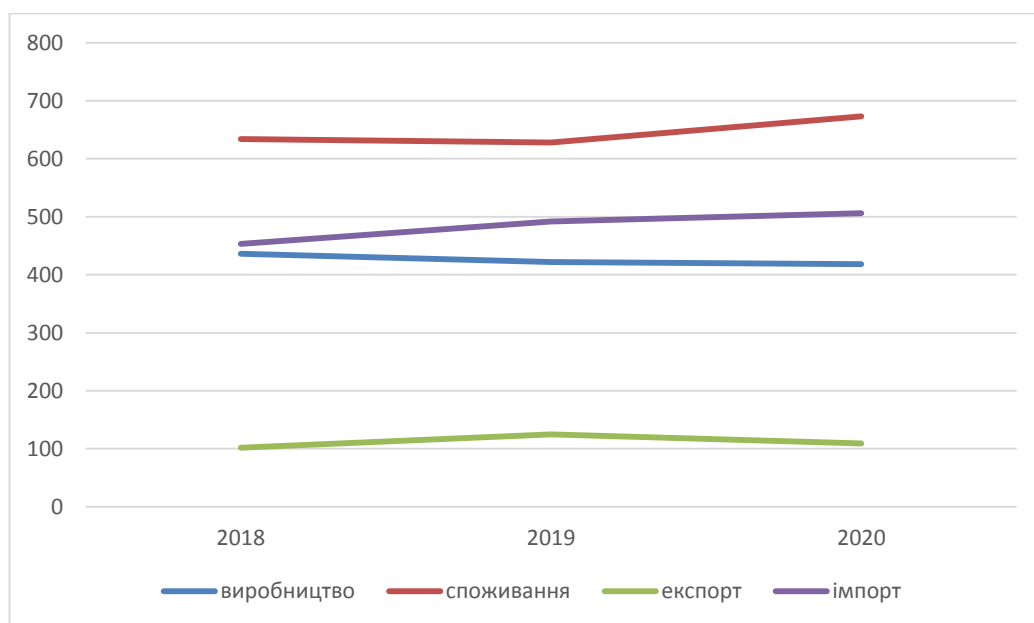


Рис. 3.3. Обсяги виробництва, споживання, експорту та імпорту фармацевтичної промисловості в Румунії [14]

У грудні 2017 року була прийнята Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на період 2017-2021 рр. Головними завданнями якої є максимальне використання можливостей з метою розвитку експорту, визначення орієнтирів для розвитку торгівельних відносин України.

Згідно з матеріалами «Дорожньої карти», ринки Румунії перебувають у ТОП-5 «недоторгованих ринків», за рівнем нетарифного захисту посідають 20 позицію серед 165 держав світу, розмір ввізного мита у % до усіх податків у бюджети різних рівнів країни – 0,1% (9 позиція з 75 країн світу).

Відповідність продукції ПрАТ «Індар» міжнародним стандартам якості, дозволяє підприємству здійснювати експорт товарів до багатьох країн світу.

Найбільшими виробниками на фармакологічному ринку в Румунії є «Adression Group», «Ceprohart» та «Dunapack Rambox» (рис. 3.4).

Важливим аспектом є ще те, географічне положення України та Румунії має сприяти зміцненню економічних відносин та спонукати обидві країни до втілення співробітництва на регіональному і міжнародному рівнях.

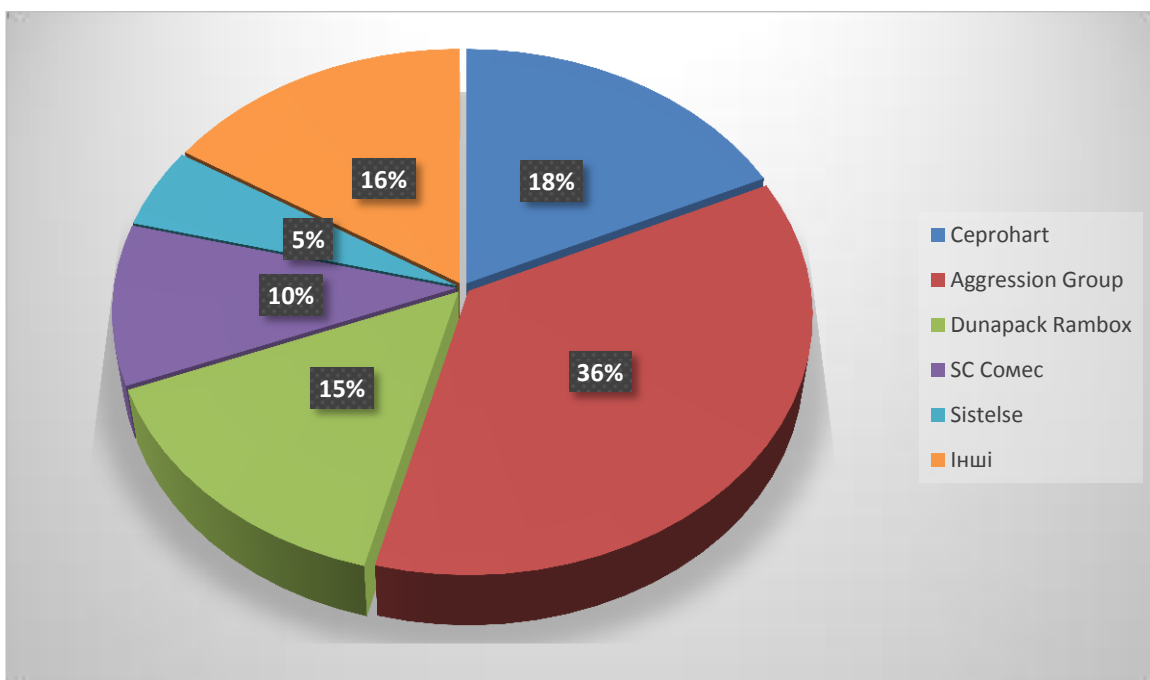


Рис. 3.4. Основні виробники на фармакологічному ринку в Румунії за 2021 рік [14]

Вихід ПрАТ «Індар» на румунський ринок означає утворення зв'язків у форматі «Україна – Молдова – Румунія» для того, щоб в майбутньому вийти на більш пріоритетний формат – «Україна – Румунія – ЄС».

Враховуючи досвід існуючого експорту, вихід на новий ринок буде здійснюватися на умовах поставки FCA. Ця умова включається до контракту купівлі-продажу і служить керівництвом для всіх учасників міжнародних поставок товару з однієї країни в іншу. У даний час умови поставки FCA діють в редакції Інкотермс 2020 року, які набули чинності 1 січня 2020 року. Для стратегії експорту на ринок Румунії буде обраний базис наземної доставки.

Для розрахунку економічної ефективності виходу підприємства на новий ринок, спрогнозуємо обсяги експорту продукції на 2022-2023 рр. Експортні операції будуть здійснюватися кожного місяця, але різними партіями.

На рисунку 3.5 відображений графік експортних поставок на 1 рік (липень 2022 – червень 2023 рр.).

Таблиця 3.3

Прогнозований обсяг експорту ампул інсуліну ПрАТ «Індар» на ринок Румунії в 2022-2023 рр.

Місяць	Рік	
	2022	2023
Січень	-	600
Лютий	-	800
Березень	-	800
Квітень	-	1000
Травень	-	1100
Червень	-	1100
Липень	1200	1200
Серпень	1300	1100
Вересень	1400	900
Жовтень	1300	850
Листопад	950	800
Грудень	850	750

Джерело: розраховано автором

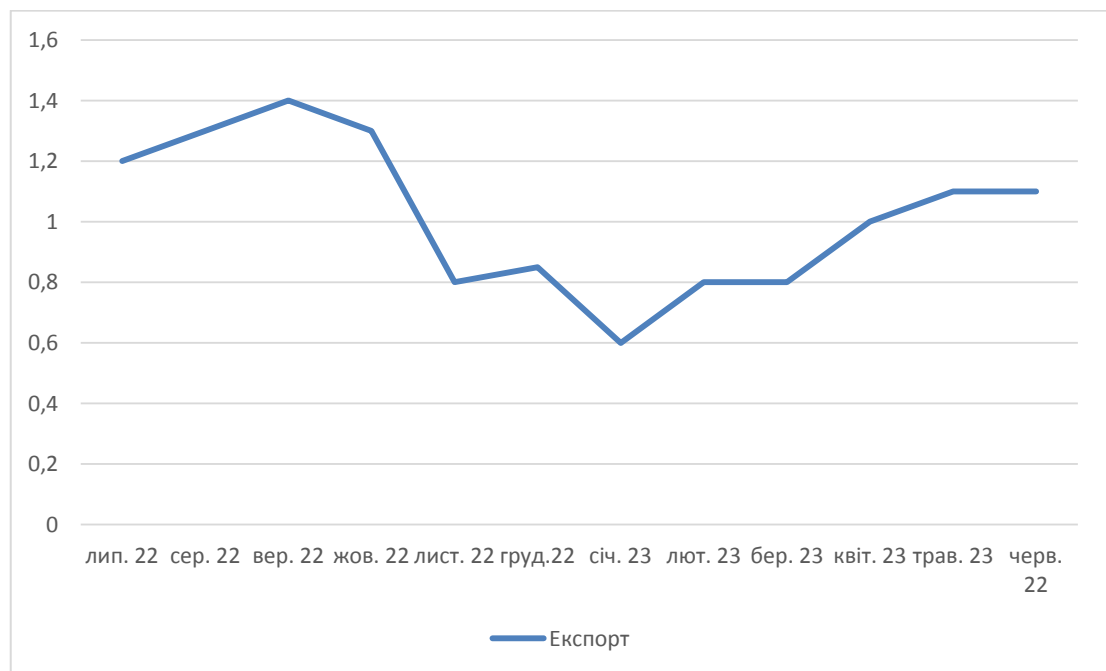


Рис. 3.5. Прогнозований обсяг експорту продукції ПрАТ «Індар» до Румунії в 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

Для визначення зміни ефективності експортних операцій ПрАТ «Індар», визначимо показники: ефективності експорту, ефекту експорту, ефективності виробництва експортної продукції, ефекту виробництва експортної продукції та рентабельності експорту за формулами 2.1, 2.2, 2.5, 2.6 на 2021-2023 рр. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозовані показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності
ПрАТ «Індар» у 2021-2023 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (2021/2022)		Відхилення (2022/2023)	
				±Δ	%	±Δ	%
Ефективність експорту	1,17	1,19	1,20	0,02	1,71	0,01	0,84
Ефект експорту, млн. грн.	4,4	6,24	7,11	1,84	41,82	0,87	13,94
Ефективність виробництва експортної продукції	1,13	1,16	1,17	0,03	2,65	0,01	0,86
Ефект виробництва експортної продукції, млн. грн.	3,42	5,34	6,01	1,92	56,14	0,67	12,55
Рентабельність експорту, %	17	19	20	2	11,77	1	5,26

Джерело: розраховано автором за формулами, представленими у п. 2.2

Доходи від реалізації продукції перевищують рівень витрат, це позитивно відображається на ефективності діяльності підприємства. Якщо порівняти прогнозоване значення ефекту експорту у 2023 році з аналогічним показником у 2020 році, то можна визначити зростання на 3,5 млн. грн., рентабельність експорту у 2023 році становитиме 20% і це на 6% більше, ніж у 2020 році (рис. 3.6).

Враховуючи досвід існуючого експорту, вихід на новий ринок може здійснюватися на умовах поставки FCA. Ця умова включається до контракту купівлі-продажу і служить керівництвом для всіх учасників міжнародних поставок товару з однієї країни в іншу.

ПрАТ «Індар» здебільшого експортує свій товар, а от до області імпорту тут відносяться лише сировинні матеріали та запаси, через це контрактна вартість розраховується стосовно експорту вантажів.

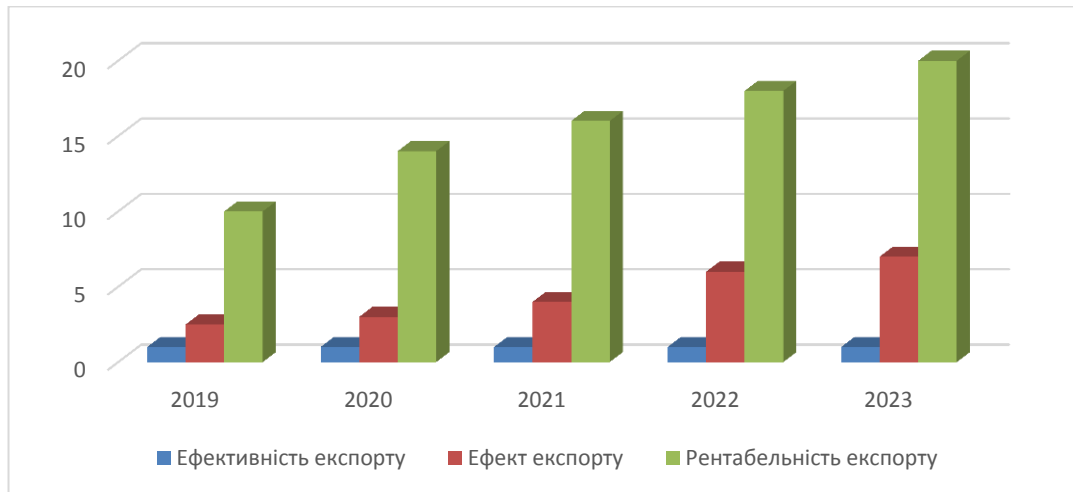


Рис. 3.6. Показники ефективності ПрАТ «Індар» 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

Експорт препаратів здійснюється на базисних умовах поставки FCA – «франко-перевізник», тобто основну частину витрат на перевезення сплачує іноземне підприємство-покупець. За рахунок цього вартість препаратів за контрактом вміщує витрати на вантажні роботи, вартість транспортних витрат до пункту передачі вантажу перевізнику та власне вартість самого вантажу. Причиною обрання цього виду умов поставки стала різна відстань, інфраструктура країн-імпортерів лікарських засобів ПрАТ «Індар» та природні умови в них.

Тобто, розрахунок контрактної вартості здійснюється менеджерами відділу ЗЕД за наступною формулою:

$$\text{Вв.к.} = \text{Вт} + \text{Твит}, \quad (3.1)$$

де Вв.к – вартість вантажу за контрактом;

Вт – вартість товару;

Твит – витрати на транспортування до пункту передачі перевізнику.

Аналіз румунського ринку показав, що у інсуліну практично немає конкурентів. На прикладі експорту до Румунії на базисній умові FCA 7000 у 2022 році та 11000 у 2023 році ампул Хумодар Р 100Р, за рахунок зниження виробництва на внутрішньому ринку, розрахуємо контрактну вартість продукції а також рентабельність та ефективність експорту.

У таблиці 3.5 наведено дані щодо рівня собівартості та прибутковості даного виду продукції підприємства.

Таблиця 3.5

Планова калькуляція собівартості інсуліну «Індар» тис.грн./ тис. амп.

Статті витрат	Собівартість одиниці продукції
Сировина та матеріали	122,71
Паливо і електроенергія	2,1
Заробітна плата виробничих працівників	2,45
Відрахування на соціальне страхування	1,89
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	4,2
Собівартість виробленої продукції	133,35
Адміністративні витрати	1,75
Повні витрати	135,1
Прибуток	164,9
Ціна FCA	300

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів ПрАТ «Індар»

Витрати на завантаження у ПрАТ «Індар» одиниці автомобільного транспорту, який доставляє товар до аеропорту, складуть 500 грн. Для транспортування 6000 ампул ємністю 10 мл буде потрібна 1 машина до 4 тонн вартістю 1900 грн., за ціною 71,99 грн./км, відстані між аеропортом та підприємством дорівнює 27 км. Відвантаження та транспортування буде здійснюватися 1 раз на місяць, тобто у 2022 році – 6 разів. Отже, загальні витрати на завантаження складуть 14400 грн.

При складанні контракту курс фіксується на рівні 1 дол. США = 29,6 грн.

Загальна вартість Хумодар Р 100Р складатиме 2 100 000 гривень.

$$\text{Вв.к.} = (2100000 + 14400) / 29,6 = 71\,432,4 \text{ дол.}$$

Розрахована за таким прикладом контрактна вартість буде однаковою для підприємств-експортерів різних країн, звісно при умові що вартість вантажу буде незмінна, а завдяки цьому процес укладання угод на експорт спрощується та триває менш тривалий період часу.

$$\text{Чистий дохід} = 2\,100\,000 - (2\,100\,000 * 0,07) = 1\,953 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток = 1 953 000 – 933 450 = 1 019,550 тис. грн.

Чистий прибуток = 1 019 550 – (1 019 550 * 0,18) = 836,031 тис. грн.

Розрахунок економічної ефективності цього заходу показав, що в результаті його впровадження чистий прибуток від експорту продукції підприємства у 2022 році становитиме 836,031 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції 2100 тис. грн.

На 2023 рік заплановано експортувати 11000 ампул кожного місяця, тобто 12 разів. Таким чином транспортні витрати загалом будуть складати 28800 грн. на рік.

При складанні контракту курс фіксується на рівні 1 дол. США = 29,6 грн.

Загальна вартість Хумодар Р 100Р складатиме 3 300 000 гривень.

Вв.к. = (3300000 + 28800) / 29,6 = 112 459, 5 дол.

Чистий дохід = 3 300 000 – (3 300 000 * 0,07) = 3 069 тис. грн.

Валовий прибуток = 3 069 000 – 1 466 850 = 1 602,150 тис. грн.

Чистий прибуток = 1 602 150 – (1 602 150 * 0,18) = 1 313,763 тис. грн.

Розрахуємо рентабельність експорту:

$R = 164900 / 133350 * 100\% = 123,65\%$;

$E = 302400 / 135100 = 2,23$.

Розрахунок економічної ефективності експорту показав, що в результаті його впровадження чистий прибуток від експорту продукції підприємства у 2023 році становитиме 1313,763 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції 3300 тис. грн. Рентабельність експорту при даному заході становить 123,65%, а ефективність експорту – 2,23.

У 2023 році поставки будуть здійснюватись кожного місяця, тому даний рік буде проєктним для визначення впливу запропонованої експортної діяльності на основні показники діяльності підприємства.

Отже, проведемо розрахунки (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показник	2020 рік	Проект-ний рік	Відхилення	
			±Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	591543	594612	3 069	0,52
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	479242	480708,85	1466,85	0,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	116	1429,763	1313,763	82,11
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	100,07	97,2	-2,98	-2,98
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1486,29	1651,99	165,7	11,14
Фондовіддача, грн./грн.	5,77	5,85	0,08	1,4
Рентабельність діяльності (продажу),%	0,000002	0,0024	0,00238	x
Рентабельність продукції, %	0,0242	0,2974	0,2732	x

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Судячи з проведеного аналізу впливу запропонованого заходу, можна зробити висновок, що вихід на зовнішній ринок Румунії для ПрАТ «Індар», буде здійснювати позитивний ефект не тільки на основі показники фінансової діяльності підприємства, а й на політичні та соціальні фактори збуту продукції. З даних розрахунків можемо побачити, що завдяки впровадженню заходу проєктному році підприємство може збільшити свій чистий дохід від реалізації продукції на 3069 тис. грн. (0,52%) порівняно з 2020 роком. У свою чергу собівартість виробленої продукції також збільшиться, так як у теперішній економічній ситуації країни потрібно враховувати фактор інфляції, зросту цін, тому у проєктному році даний показник збільшиться на 1466,85 тис. грн. (0,3%). Ефективність даного заходу характеризується вищими темпами зростання доходу від реалізації продукції та чистого прибутку, а ніж темпи зростання собівартості виробленої продукції. В свою чергу витрати на 1 грн. виробленої продукції, внаслідок впровадження проєкту, спадають, так у проєктному році вони спадуть на 2,98 тис. грн. (2,98%), а продуктивність праці у свою чергу підвищиться на 11,14%. Основний ефект виходу підприємства на новий ринок, можна спостерігати на результаті збільшення рентабельності збутової

діяльності на 0,00238 % це означає що стан збутової діяльності підприємства покращує свій стан та виходить до позитивної динаміки, хоча й зрушення малі. ВУсвою чергу рентабельність продукції у проектному році також зросла на 0,2732 %, це означає, що прибутковість діяльності підприємства за рахунок впровадження запропонованого проекту – зросте.

Розрахунки свідчать, що запропонований варіант може бути рекомендованим в рамках роздрібної стратегії експорту при розширенні ринків збуту продукції.

ПрАТ «Індар» – виробник високоякісної фармацевтичної продукції, проте спираючись на аналіз його фінансової звітності, на жаль, через нестримливі показники та події макросередовища. На даний момент підприємство потребує дій, різких змін діяльності та новітніх систем управління аби покращити свої основні фінансово-економічні показники та ситуацію на ринку.

Вибір нового ринку для експорту залежить від багатьох факторів, серед яких економічний стан, потреба в імпорті товарів, географічне положення, політичні орієнтири. Одним із головних пріоритетів зовнішньоекономічної політики України є співробітництво з Європейським Союзом. Вихід на ринок ЄС має бути поступовим. Існуючий експорт на ринок Молдови буде слугувати своєрідним плацдармом для співпраці з європейськими країнами. Саме тому доцільним буде розглянути ринок Румунії. Важливим аспектом є ще те, географічне положення України та Румунії має сприяти зміцненню економічних відносин і спонукати обидві країни до втілення співробітництва на регіональному та міжнародному рівнях.

Висновки до розділу 3

Зовнішня торгівля відіграє важливу роль не тільки в економіці України, але й економіці окремого підприємства. Вихід підприємств на зовнішні ринки характеризується складністю та певною тривалістю цього процесу. Освоєння нового ринку збуту потребує від підприємства суттєвих затрат

часу, витрат матеріальних та трудових ресурсів, тому завдяки проведеному аналізу виробничо господарської діяльності підприємства, виявлення його слабких і сильних сторін, аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, стає можливим планування процесу виходу підприємства на новий ринок.

ПрАТ «Індар» – виробник високоякісної фармацевтичної продукції, проте спираючись на аналіз його фінансової звітності, на жаль, через нестрятливі показники та події макросередовища. На даний момент підприємство потребує дій, різких змін діяльності та новітніх систем управління аби покращити свої основні фінансово-економічні показники та ситуацію на ринку.

Фармацевтичний ринок Румунії не розвинутий належним чином, особливо виробництво інсулінів в даній країні поступово зменшується, а попит на такий важливий фармацевтичний продукт збільшується з кожним роком. Тому як такої, великої та складної конкуренція для ПрАТ «Індар» на ринку Румунії не буде, також великим плюсом є те, що продукція підприємства відповідає всім нормам якості для збуту у країнах Європейського Союзу.

Доходи від реалізації продукції підприємства перевищують рівень витрат, це позитивно відображається на ефективності діяльності підприємства. Якщо порівняти прогнозоване значення ефекту експорту у 2023 році з аналогічним показником у 2020 році, то можна визначити зростання на 3,5 млн. грн., рентабельність експорту у 2023 році становитиме 20% і це на 6% більше, ніж у 2020 році.

Прогнозовані поставки Хумодар Р 100Р до Румунії записані у таблиці 3.2, експорт буде здійснюватися на умовах FCA, але у різному обсязі. Кошти на впровадження даного заходу можна отримати за рахунок зменшення виробництва на внутрішньому ринку, так як підприємство орієнтовано на зовнішню торгівлю, також кошти можливо буде запросити у держави або знайти інвестора.

Розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованого заходу показав, що в результаті його впровадження прибуток від експорту продукції підприємства становитиме 2149,794 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції 5400 тис. грн. за 2022-2023 рр. Рентабельність експорту при даному заході становить 123,65%, а ефективність експорту 2,23. Розрахунки свідчать, що запропонований варіант може бути рекомендованим в рамках роздрібної стратегії експорту при розширенні ринків збуту продукції.

Загалом вплив запропонованого заходу на економічні показники діяльності підприємства несе позитивну динаміку реабілітації економічної ситуації підприємства, після економічно важкого 2020 року.

Вихід ПрАТ «Індар» на новий зовнішній ринок буде сприяти покращенню фінансово-господарських показників, економічному розвитку підприємства та покращенню торгівельних зв'язків. Освоєння нового ринку збуту потребує суттєвих затрат часу, витрат матеріальних та трудових ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у ході виконання кваліфікаційної роботи на тему «Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок (на прикладі ПрАТ «Індар»)» було розглянуто теоретичні основи виходу на зовнішній ринок, досліджено типи стратегій, проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Індар», та надано оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності, досліджено його фінансовий стан, розроблено і запропоновано стратегію виходу на зовнішній ринок та обраховано економічну доцільність запропонованих дій.

У роботі було розкрито сутність стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок та стратегічного управління. Кожна із розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару. Результатом дослідження є класифікація стратегії за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин).

За результатами аналізу теоретичних засад було виявлено, що важливим при розробці стратегії є врахування специфіки галузі, у якій функціонує підприємство.

Для виходу підприємства необхідно проаналізувати світовий ринок аналогічної продукції, провести конкурентний аналіз галузі, проаналізувати внутрішній стан компанії, а також стратегію розвитку на українському ринку, виявити місію, цілі і завдання. Потім виявити основні проблеми, з якими

може зіткнутися компанія, виходячи на зовнішній ринок, сформулювати і оцінити стратегічні альтернативи розвитку компанії і проаналізувати отримані в ході дослідження результати, а потім запропонувати шляхи розвитку компанії на зовнішньому ринку.

ПрАТ «Індар» – один із провідних фармацевтичних заводів України, який виробляє препарати високої якості. Конкуруючи на зовнішніх ринках збуту з відомими фармацевтичними компаніями США, Європи, Канади та Азії, підприємство вдало підтримує високі конкурентні позиції навіть в сучасних економічних умовах. Також враховуючі економічні показники, підприємство може надалі працювати над розширенням ринків збуту своєї продукції.

Зміни економічних показників доводять, що підприємство знаходиться у стані постійного розвитку та вдосконалення.

Після розрахування показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності було виявлено, що ПрАТ «Індар» має досить високу рентабельність експорту. Показники ефективності експорту K_{ee} (1,18) та ефективності імпорту K_{ei} (1,15) більші за одиницю, отже, можна зробити висновок, що експорт і імпорт на ПрАТ «Індар» економічно вигідні. Також, можна зробити висновок, що спеціалісти підприємства зі здійснення зовнішньоекономічної діяльності вдало проводять аналіз та покращення ситуації на своїх існуючих ринках збуту, хоча рекомендовано запровадити запропоновані заходи щодо оптимізації роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Вихід ПрАТ «Індар» на румунській ринок означає утворення зв'язків у форматі «Україна – Румунія – Молдова» для того, щоб в майбутньому вийти на більш пріоритетний формат – «Україна – Румунія – ЄС». На даний час, судячи з розрахунків, підприємство потребує втручання у свою економічну діяльність, за рахунок впровадження нових стратегій збуту або оптимізацію існуючих, для отримання кращого економічного результату.

Експортні операції будуть здійснюватися кожного місяця, різними

партіями. Це можна пояснити тим, що ринок фармацевтичної продукції, а саме ринок інсуліну має постійну потребу у продукції. Так як споживання фармацевтичних препаратів є життєво важливим для людини, якщо товар зарекомендує себе у якості, дієвості та ціні, поставки будуть регулярні, так як даний продукт не залежить від сезонності, ліки від діабету потребують усі потенційні споживачі.

Враховуючи досвід існуючого експорту, вихід на новий ринок буде здійснюватися на умовах поставки FCA.

Загалом чистий прибуток від запропонованого заходу, експорту продукції підприємства, становитиме 2149,794 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції 5400 тис. грн. за 2022-2023 рр.

Розрахунок запропонованої експортної операції показує, що рентабельність експорту буде становити 123,65%, а ефективність експорту 2,23.

Внаслідок виходу на ринок Румунії очікується зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства у середньому понад 10%. Також очікується зростання основних фінансових показників, та покращення збутової діяльності підприємства, а саме внаслідок впровадження запропонованого проєкту чистий дохід підприємства зросте на 3069 тис. грн. (0,52%) порівняно з 2020 роком. Чистий прибуток також важливий показник, який в свою чергу є основною ціллю діяльності будь-якого підприємства зросте у проєктному році на 82,11%. Також, завдяки виходу на новий ринок, підприємство може нарешті трохи покращити сою збутову діяльність після економічно важкого 2020 року, рентабельність діяльності прогнозовано зросте на 0,00238%, а рентабельність продукції на 0,2732%.

Таким чином, розроблену стратегію прямого експорту можна вважати ефективною. В цілому підприємство має можливість виходу на новий зовнішній ринок, тому при дотриманні рекомендацій та впровадження запропонованих дій, ПрАТ «Індар» зможе збільшити свої прибутки та активно розвиватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Collins C. Business Etiquette Around The World / CT Business travel. 2015. May. 4 p.
2. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: Прийняття рішень і ризик. Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 316 с.
3. Булатова А.С. Економіка : підручник / за ред. А.С. Булатової. Київ: Молодь, 2012. 600 с.
4. Василенко А.В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства: Моногр. Київ: Центр учб. літ., 2018. 648 с.
5. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2022. 400 с.
6. Ганін В.І. Основи теорії економічного аналізу: навч. посібник / за ред. В.І. Ганіна. Харків: Самміт, 2015. 105 с.
7. Головкова К.Ю. Алгоритм розроблення інформаційної системи управління ЗЕД підприємства: стисла характеристика. Відповідальна економіка: підручник / за ред. К.Ю. Головкова. Київ, 2012. Вип. 4. С. 184-187.
8. Гончар І.А. Характер формування зовнішньої торгівлі України: статистична оцінка. Статистика України / за ред. І.А. Гончар, В.О. Бабірад-Лазунін. Київ, 2015. № 2. С. 16-20.
9. Горбач Л.М., Плотніков О.В. Міжнародні економічні відносини: підручник / за ред. А.П. Голікова. Харків: ХНУ, 2015. 602 с.
10. Гриффін Р., Пастей М. Міжнародний бізнес. 4-е вид. / Пер. з англ. під ред. А.Г. Медведєва. ил. Серія «Класика МВА» 2018. 1088 с.
11. Дані дохідності альтернативних інструментів. URL: https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx.
12. Дахно І.І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібн. Київ: Центр навч. л-ри, 2012. 568 с.

13. Дем'яненко А.Г. Економіка, фінанси, право: Формування моделі комплексного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства: підручник / за ред. А.Г. Дем'яненко. Львів, 2005. № 2. 376 с.
14. Департамент з підвищення конкурентоспроможності регіону – Експорт товарів до Румунії. URL: www.compet.kh.gov.ua/ukr/1849-eksport-tovariv-do-rumuniji.
15. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua.
16. Дідківський М.У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2016. 463 с.
17. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Індар». URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/obs_prod/34532.
18. Кларін М. Розвиток стратегічного управління – більше, ніж тренінг. Менеджмент і менеджер / за ред. М. Кларіна. 2018. № 3. С. 14-16.
19. Ключко В.П. Зовнішньоторгівельні відносини України в умовах посилення інтеграційних зв'язків. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11 (29). С. 141-153.
20. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Батанова Т.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2012. 183 с.
21. Котиш О.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління: навч. посібн. / за ред. О.М. Котиш, І.В. Мілько. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 183 с.
22. Мельник О.Г. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / за ред. О.Г. Мельник, Ю.Л. Логвиненко. Львів: Вісник Національного університету Львівська політехніка, 2021. 81с.
23. Мельник О.Г., Нагірна М.Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. URL: <http://www.inek.ua/>.
24. Амеліна І.В., Попова Т.Л., Владимиров С.В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. Київ: Центр уч. л-ри, 2013. 256 с.

25. Міністерство Закордонних справ України Торговельно-економічне співробітництво Україна – ЄС. URL: <https://ukraineeu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/trade-and-economic/ukraine-eu-trade>.

26. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Статистичні дані. URL: <http://index.minfin.com.ua/index/debt/>.

27. Пенська І.О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2013. № 2. С. 5-11.

28. Погребняк А.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць / за ред. А.Ю. Погребняк, Т.Ю. Хоменко. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016. Вип 18. С. 48-55.

29. Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки. URL: www.info-library.com.ua/books-text-410.html.

30. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов: учебник. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 464 с.

31. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

32. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / за ред. Е.Ф. Прокушев. Тернопіль: Астон, 2013. 320 с.

33. П'янкова О.В. Зовнішня торгівля України: проблематика структурних змін та пріоритетів. *Економіка і суспільство* / за ред. О.В. П'янкова, О.С. Ралко. Київ: 2016. № 5. С. 65-71.

34. Річна звітність емітента. URL: <https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/59376>.

35. Соколовська В.В. Ефективна економіка: Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Електронний журнал*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>.

36. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручн. Харків: ХНУВС, 2019. 208 с.

37. Федулова І.В., Скопенко Н.С. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: Принтцентр, 2016. 298 с.

38. Формування операційної стратегії. URL: доступу: https://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/formuvannya_operatsiynoyi_strategiyi.

39. Характеристика Румунії. URL: <https://export.gov.ua/country/105-rumuniia>.

40. Харчук Т.В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 8 (98). С. 12-16.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р., тис. грн.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	606	56	0
первісна вартість	1001	1762	1333	0
накопичена амортизація	1002	1156	1277	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40165	7091	0
Основні засоби:	1010	81130	123712	0
первісна вартість	1011	176265	238403	0
знос	1012	95135	114691	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294	294	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	122195	131153	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	193852	228586	0
Виробничі запаси	1101	47855	49298	0
Незавершене виробництво	1102	10510	19465	0
Готова продукція	1103	133927	156982	0
Товари	1104	1560	2841	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	181890	231057	0

Продовження дод. А

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	27780	25021	0
з бюджетом	1135	32797	9798	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	1392	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10635	10843	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5045	8187	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	5045	8187	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3274	2709	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	455273	516201	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	577468	647354	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80886	80886	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3628	3355	0
Додатковий капітал	1410	30686	30664	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	16672	16672	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97279	82156	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	229151	213733	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	796	736	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0

Продовження дод. А

Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	796	736	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	330157	419552	0
за розрахунками з бюджетом	1620	793	142	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	549	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2556	236	0
за одержаними авансами	1635	306	1197	0
за розрахунками з учасниками	1640	1758	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	8002	9873	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3400	1885	0
Усього за розділом III	1695	347521	432885	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	577468	647354	0

Примітки	д/н
Керівник	Вишневська Л.В.
Головний бухгалтер	Давиденко М.О.

Додаток Б

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік, тис. грн.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	591543	942470
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(479242)	(715586)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	112301	226884
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85814	40576
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(59430)	(60700)
Витрати на збут	2150	(53295)	(119987)
Інші операційні витрати	2180	(85044)	(33202)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	346	53571
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(20)	(236)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	326	53335

Продовження дод. Б

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-210	-10318
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	116	43017
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	334	335
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	334	335
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	334	335
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	450	43352
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			

Матеріальні затрати	2500	391504	642150
Витрати на оплату праці	2505	102265	92790
Відрахування на соціальні заходи	2510	20145	17415
Амортизація	2515	20402	16712
Інші операційні витрати	2520	146137	161371
Разом	2550	680453	930438
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки	д/н
Керівник	Вишневська Л.В.
Головний бухгалтер	Давиденко М.О.

Додаток В

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2020 рік, тис. грн.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	585006	975077
Повернення податків і зборів	3005	78537	130659
у тому числі податку на додану вартість	3006	78537	130659
Цільового фінансування	3010	1983	978
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1197	21
Надходження від повернення авансів	3020	15578	2088
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	151	456
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	209	231
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	27	1426
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(451019)	(870514)
Праці	3105	(82393)	(67498)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(22045)	(17924)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(47532)	(30160)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(700)	(10647)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(46832)	(19513)
Витрачання на оплату авансів	3135	(23829)	(35977)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(148)	(37)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(4551)	(7449)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	51171	81377
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0

Продовження дод. В

Надходження від погашення позик	3230	75	73
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(32982)	(56499)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(970)	(3206)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-33877	-59632
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	0	0
Сплату дивідендів	3355	(16965)	(18525)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-16965	-18525
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	329	3220
Залишок коштів на початок року	3405	5045	5843
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2813	-4018
Залишок коштів на кінець року	3415	8187	5045

Примітки	д/н
Керівник	Вишневська Л.В.
Головний бухгалтер	Давиденко М.О.

**Звіт про власний капітал
за 2020 рік, тис. грн.**

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	80886	3628	30686	16672	97279	0	0	229151
Коригування: Зміна облікової політики	4005	0	0	0	0	0	0	0	0
Виправлення помилок	4010	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни	4090	0	0	0	0	0	0	0	0
Скоригований залишок на початок року	4095	80886	3628	30686	16672	97279	0	0	229151
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	0	0	0	0	116	0	0	116
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	0	334	0	0	0	0	0	334
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	0	0	0	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	0	0	0	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	4113	0	0	0	0	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	0	0	0	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	4116	0	334	0	0	0	0	0	334
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	0	0	0	0	0	0	0	0
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	0	0	0	0	0	0	0	0
Відрахування до резервного капіталу	4210	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	0	0	0	0	-15207	0	0	-15207
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	0	0	0	0	0	0	0	0

Продовження дод. Г

Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу: Вкуп акцій (часток)	4260	0	0	0	0	0	0	0	0
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	-607	-22	0	-32	0	0	-661
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом змін у капіталі	4295	0	-273	-22	0	-15123	0	0	-15418
Залишок на кінець року	4300	80886	3355	30664	16672	82156	0	0	213733

Примітки	д/н
Керівник	Вишневська Л.В.
Головний бухгалтер	Давиденко М.О