

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)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: _____ «Актуальні напрямки формування конкурентних переваг та
_____ підвищення конкурентоспроможності підприємства» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-5

Ашихмін Сергій Ігорович

(підпис)

Керівник Галиця Ігор Олександрович

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2023 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

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ашихміна Сергія Ігоровича

1. Тема роботи: «Актуальні напрямки формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємства»

керівник роботи Галиця І.О., д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 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 та методичні засади формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності та конкурентних переваг ПрАТ «Індар» .

Розділ 3. Розробка стратегічних рішень для посилення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Індар».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 3 рисунках та 30 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 05 грудня 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	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання її керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

С.І. Ашихмін

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

І.О. Галиця

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. Описані актуальні напрямки формування конкурентних переваг та розглянуті методичні підходи що до їх підвищення.

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Індар».

На основі проведеного дослідження було розроблено пропозиції щодо розширення географії поставок фармацевтичної продукції шляхом розвитку експорту інсулінів. Для збільшення обсягів експорту, підвищення конкурентоспроможності підприємства і розширення взаємодії з країною-членом Євросоюзу розглядається ринок Румунії. Виробництво інсулінів в Румунії поступово зменшується, тоді як попит на цей важливий фармацевтичний продукт зростає щороку.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 82 сторінках (без урахування додатків), містить 30 таблиць та 3 рисунки.

Ключові слова: конкурентні переваги, підвищення конкурентоспроможності, підприємство, збут, збутова діяльність, управління, аналіз.

ANNOTATION

In the qualification work, the existing theoretical and methodological principles of the formation of competitive advantages of the enterprise are considered and summarized. Current trends in the formation of competitive advantages are described, and methodical approaches to their improvement are considered.

The analysis of the financial and economic activity of the enterprise was carried out and the features of the formation of competitive advantages and increasing the competitiveness of PrJSC «Indar» were characterized.

On the basis of the conducted research, proposals were developed to expand the geography of the supply of pharmaceutical products by developing the export of insulin. In order to increase the volume of exports, increase the competitiveness of the enterprise and expand cooperation with the member state of the European Union, the market of Romania is being considered. The production of insulin in Romania is gradually decreasing, while the demand for this important pharmaceutical product is increasing every year.

The performed calculations show that the proposed project is profitable and its implementation at the enterprise is possible in the future.

The thesis consists of 82 pages (not including appendices), contains 30 tables, 3 figures.

Key words: competitive advantages, increasing competitiveness, enterprise, sales, sales activity, management, analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	
	10
1.1. Сутність конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Теоретичні основи формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до аналізу конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства.....	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ІНДАР»	
	30
2.1. Аналіз ринку інсуліну та загальна характеристика підприємства	30
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства.....	38
2.3. Аналіз конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства	45
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ІНДАР»	
	55
3.1. Програма діяльності підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності.....	56
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства.....	58
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми	63
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Успішне ведення фінансово-господарської діяльності є ключовим чинником забезпечення стратегічного розвитку підприємства довгі роки. Так, в умовах сучасності вивчення стану ринку та фінансово-господарської діяльності є важливим аспектом забезпечення нормальної та безперебійної роботи підприємства.

Будь-який процес управління конкурентоспроможністю починається з постановки мети, завдань та закінчується отриманням певного результату. Для цього підприємству слід безперервно досліджувати ринок, на якому він функціонує, та задовольняти потреби своїх споживачів, за рахунок чого досягати успіхів.

Управління конкурентоспроможністю є однією з ключових складових успішної діяльності підприємства. У сучасних умовах кожне підприємство проявляє зацікавленість у виявленні своїх конкурентних переваг та слабких сторін з метою розробки ефективної стратегії конкурентної боротьби. Ця стратегія включає чітко визначений перелік короткострокових та стратегічних дій, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності.

У сучасному глобальному контексті конкурентоспроможність підприємства розглядається як його здатність боротися за ринки збуту і випереджати конкурентів, використовуючи сучасні технології та ефективно розподіляючи ресурси з метою виробництва високоякісної продукції.

Конкурентоспроможність продукції можна описати як комплексну характеристику, що відображає відмінність від конкуруючих товарів залежно від того, наскільки вона задовольняє визначені потреби споживачів та скільки засобів потрібно для її задоволення у певний момент часу.

Ключовими складовими цього комплексного поняття конкурентоспроможності є конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства в цілому, що враховує всі напрямки

його функціонування: виробництво, постачання сировини та матеріалів, збут продукції, маркетингові та логістичні діяльності, а також мотивацію працівників.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в існуючих ринкових умовах для успішного функціонування підприємства необхідно постійно не тільки підтримувати якість продукції на певному рівні, а й удосконалювати її, виходячи з міжнародних стандартів, що дозволить підтримати конкурентоспроможність продукції та підприємства загалом.

Серед зарубіжних і вітчизняних учених вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності та методології її оцінювання зробили М. Портер, І. Ансофф, І. Максимова, Р. Фатхутдинов, І. Должанський, Ю. Іванов, І. Герчикова, А. Мазаракі, О. Драган, Т. Загорна, Н. Тарнавська та ін.

Метою даної роботи є дослідження проблем і узагальнення знань щодо формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- визначити сутність конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути теоретичні основи формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити методичні підходи до аналізу конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;
- дати характеристику діяльності ПрАТ «Індар»;
- провести дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища підприємства;
- розглянути програму діяльності підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності;
- провести обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства;

- розглянути управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

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

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є законодавча та нормативна база, фундаментальні положення, що опубліковані у авторефератах дисертацій, навчальних посібниках, журналах, наукових статтях, періодичних виданнях, мережі Інтернет, власні дослідження автора, а також статистична та фінансова звітність ПрАТ «Індар».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи – 82 сторінки (без урахування додатків). Робота містить 30 таблиць та 3 рисунки. Список використаної літератури складається з 53 найменувань, які викладено на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства проявляється та розвивається саме в умовах конкуренції. Цей термін використовується для опису порівняльної переваги підприємства в порівнянні з іншими підприємствами в тій самій галузі, як в межах національної економіки, так і за її межами.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин забезпечення конкурентних переваг стає вирішальним фактором успіху бізнесу та економічної безпеки. Протягом більш ніж двох століть конкуренція привертає увагу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Згадки про конкуренцію датуються ще з давніх часів. У рамках економічної теорії виділяються різні підходи до вивчення конкуренції як економічного явища, зокрема поведінковий, структурний та функціональний підходи. Кожен з цих підходів відповідає певній економічній концепції, що відображає розвиток економічної думки у визначений період часу.

Особливо в сучасних умовах надзвичайно важливо мати глибоке розуміння причинно-наслідкового зв'язку між конкурентними можливостями держави, галузі, товару і підприємства. Водночас, важливо мати чітке уявлення про основні конкурентні переваги та ефективні стратегії, які дозволяють досягти цих переваг на рівні конкретного підприємства. Крім того, необхідно володіти навичками аналізу позиції підприємства в конкурентному середовищі і проводити діагностику ринкової небезпечності конкурентів.

Сутність конкурентної позиції визначається як результат процесу конкурентного позиціонування, який приймає різні форми залежно від

контексту і відображає систему управлінських зусиль, спрямованих на формування відповідної позиції підприємства в очах стейхолдерів.

Цей процес передбачає створення уявлення про те, як підприємство хоче бути сприйнятим споживачами, партнерами та іншими учасниками ринку. Таке позиціонування вимагає детального аналізу ринку, виявлення конкурентних переваг і впровадження відповідних стратегій, які допоможуть зайняти вигідне місце в конкурентному середовищі і забезпечити успіх підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства випускати товари, що мають високі характеристики якості, та вести боротьбу (конкуренцію) за місце на ринку з фірмами, що випускають аналогічну продукцію. Можна сказати, що під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих та вартісних характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, тобто перевага даного товару над іншими в умовах конкуруючих товарів-аналогів. Під конкурентоспроможністю товару розуміється все те, що забезпечує йому переваги на ринку, сприяє успішній реалізації в умовах конкуренції.

Під поняттям конкурентоспроможності підприємства розуміють його здатність перевершувати інші підприємства-конкуренти в накопиченні та використанні специфічного виробничого потенціалу, а також його окремих компонентів, таких як технології, ресурси, управління, навички та знання персоналу. Конкурентоспроможність виявляється у таких показниках, як якість продукції, рентабельність, продуктивність і т.д. Основні властивості конкурентоспроможності (далі – КСП) подані в таблиці 1.1.

Питання інструментарію оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним із найактуальніших, пов'язаних із проблемами їхнього виживання і розвитку в умовах ринку.

У теорії конкуренції базовою та системоутворюючою категорією є поняття «конкуренція». Конкуренція є основним поняттям, на якому ґрунтується ринкова економіка будь-якої держави, невід'ємним внутрішнім елементом

Таблиця 1.1

Основні властивості конкурентоспроможності

Назва	Характеристика
Відносність	КСП включає порівняння своїх показників з показниками конкурентів. Абсолютна конкурентоспроможність неможлива.
Обумовленість	КСП залежить від умов поведінки організації та її конкурентів на конкретному ринку щодо окремої товарної групи. Про конкурентоспроможність окремого суб'єкта господарювання можна говорити тільки стосовно результатів конкуренції на певному галузевому ринку з певним складом конкуруючих суб'єктів підприємництва з приводу певного товару.
Об'єктивність	Це сукупність об'єктивних оцінок результатів діяльності фірми, які включають невід'ємно властиві їй характеристики.
Динамічність	Відносини конкуренції, що тривають у часі, та показник КСП можуть бути запропоновані станом на конкретну дату.

Джерело: складено автором на основі [12]

ринкового типу господарювання, рушійною силою конкурентних відносин. Наукові доробки вчених [17] щодо тлумачення поняття «конкуренція» дозволяють констатувати, що при розкритті його сутності вчені дотримуються одного з чотирьох основних підходів:

а) поведінкового, у межах якого конкуренція розглядається як боротьба, суперництво між окремими суб'єктами, зацікавленими у досягненні однієї і тієї ж мети;

б) структурного, який ґрунтується на аналізі структури ринку для визначення ступеня свободи продавців та покупців на ринку та способів входу та виходу з нього;

в) функціонального, що розглядає конкуренцію як головний елемент ринкової системи, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів та сприяє розвитку науково-технічного прогресу;

г) процесного, що трактує конкуренцію як поєднання двох процесів: суперництва та задоволення потреб.

На основі критичного аналізу виділених наукових підходів до трактування конкуренції як економічної категорії нами було виділено основні її сутнісні характеристики:

а) конкуренція – це складна комплексна категорія, яка складається із

багатьох взаємопов'язаних складових;

б) конкуренція є внутрішнім механізмом товарного виробництва та ринкового господарства;

в) основою конкуренції з одного боку є суперництво, а з іншого – покращення задоволення потреб споживачів;

г) конкуренцією є конфліктні відносини, які складаються у зв'язку з боротьбою за обмежений ресурс, за вигідні умови виробництва, переробки та збуту продукції з метою одержання прибутку, що веде до вигоди покупців за рахунок зниження цін;

д) конкуренція є і динамічним процесом, спрямованим на досягнення успіху в конкурентній боротьбі та результатом переможця в ній.

Результатом конкуренції на ринку є конкурентна позиція та отримані підприємством конкурентні переваги. Конкурентна перевага відіграє важливу роль серед ключових концепцій, що досліджуються у вивченні функціонування та розвитку підприємства.

Проблеми формування та досягнення конкурентних переваг були і залишаються предметом дослідження багатьох визначних науковців, таких, як М. Портер, О.М. Ткачук, Ю.П. Харкава, В. Бондаренко, І.В. Шаповалова, А.Е. Воронкова, Л.Є. Довгань та інші. Проте, в науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення даного поняття. Це можна пояснити як складністю обговорюваної проблеми, так і різноманіттям в його ідентифікації та оцінці. Аналіз сучасних поглядів наведено в таблиці 1.2.

Майкл Портер трансформував теорію порівняльних переваг у теорію конкурентних переваг підприємства. Він визначив, що показники функціонування підприємств залежать від наявності конкурентних переваг або відставання в порівнянні з конкурентами у відповідній галузі. Таким чином, компанія може випередити конкурентів, лише за умови створення власних унікальних характеристик та їх подальшого збереження [35].

В. Бондаренко виділяє фактори, які забезпечують конкурентну перевагу. Серед них можна виділити матеріальні або віртуальні, зовнішні та

Визначення сутності поняття «конкурентні переваги»

Автор	Визначення
М. Портер [35]	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо.
І.В. Амеліна [2]	Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу).
І.А. Дмитрієв [12]	Конкурентна перевага – певна ексклюзивну цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами
О.М.Ткачук, Ю.П. Харкава [43]	Конкурентна перевага – сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку.
В. Бондаренко [3]	Конкурентна перевага – це цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами.
І.В. Шаповалова [52]	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період.

Джерело: складено автором

внутрішні, базисні або другорядні, спрямовані на підвищення якості об'єкта на різних стадіях його життєвого циклу, такі як ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості, трудомісткості та енергоємності. Крім того, вони можуть бути стратегічними або тактичними, технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними, спадковими або набутими [3].

Бондаренко В. розглядає конкурентну перевагу як цінність, якою володіє підприємство.

Отже, можна стверджувати, що конкурентна перевага – це комплекс певних характеристик, які визначають діяльність підприємства, його гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Ці характеристики дозволяють певній господарській одиниці мати перевагу

перед конкурентами.

У сучасних умовах ринкових перетворень підприємства часто використовують особливі методи для забезпечення конкурентних переваг, які можна віднести до недобросовісної конкуренції. Недобросовісна конкуренція означає діяльність суб'єктів господарювання з метою отримання комерційної вигоди та домінування на ринку шляхом обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів.

До таких дій належать фінансові махінації і спекуляції, економічне шпигунство, підкуп чиновників державного апарату, жорсткі та агресивні дії проти конкурентів, тиск на постачальників продукції та банківських установ з метою перешкоджання отриманню продукції та кредитів, переманювання кваліфікованих працівників або надання їм матеріальних чи нематеріальних благ за неналежне виконання певних завдань, а також укладення таємних угод про єдину політику цін та поділ ринків збуту між окремими підприємствами і т.д.

Звичайно, використання методів недобросовісної та нелегальної конкуренції для досягнення конкурентних переваг є негативним явищем у підприємстві, яке перешкоджає створенню загальноєвропейських принципів бізнесу та розвитку морально-патріотичного клімату. Взагалі, спосіб використання певних засобів для досягнення конкурентних переваг залежить від факторів конкуренції та моральних принципів, які керують конкурентною боротьбою.

Отже, конкуренція як примусово-стимулююча сила змушує підприємство активно боротися за збільшення прибутку шляхом використання нових форм та методів бізнесу, сучасних технологій та стратегій управління. Вона є внутрішньою рушійною силою ринку, яка стимулює й підтримує його життєздатність.

1.2. Теоретичні основи формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства

Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби сформувались лише в середині XVIII ст. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень обґрунтовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А. Смітом [33].

Адам Сміт заклав теоретичні основи моделі досконалої конкуренції, яка повністю виключала будь-який свідомий контроль над ринковими процесами. У цих теоретичних положеннях центральним елементом є цінова система в абсолютно децентралізованій економіці. Давід Рікардо подальше розвивав теорію абсолютних переваг, розробивши теорію відносних переваг [3].

Неокласична школа політекономії більш точно й повніше представила вплив досконалої конкуренції на цінову систему. Особливо важливими в цьому контексті є концепції Альфреда Маршалла, який, розширюючи основні принципи класиків, більш детально висвітлив механізм автоматичного встановлення ринкової рівноваги через дію досконалої (чистої) конкуренції та законів граничної корисності та граничної продуктивності [4].

Пізніше значний внесок у розвиток теоретичних основ моделей олігополії і монополії був зроблений Ф.І. Еджуортом (у формі математичного опису), А.П. Лернером (у вивченні монопольної влади та її оцінці), К. Вікселлем (у дослідженні конкуренції та цінової дискримінації), а також І. Шумпетером, Ф.А. Хайєком та іншими [39].

Безпосередньо пов'язаними та похідними від конкуренції є категорії «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність» і «конкурентостійкість» підприємства.

З метою виявлення взаємозв'язків та взаємозалежностей даних понять розглянемо їхню сутність як економічних категорій.

Почнемо з розгляду сутності поняття «конкурентні переваги підприємства». Аналіз наукових підхід до розгляду сутності поняття «конкурентні переваги підприємства» свідчить про те, що, як і поняття «конкуренція», поняття «конкурентна перевага підприємства» не має загальновизнаного визначення. Аналіз змісту поняття «конкурентні переваги» підприємства показав, що наукові підходи до його визначення залежать від того, на чому той чи інший вчений акцентує увагу у процесі розкриття сутнісних характеристик даної економічної категорії.

Конкурентоспроможність продукції включає низку характеристик, які визначають її вартість і якість, роблять її більш привабливою для споживачів порівняно з продукцією конкуруючих підприємств. Ця продукція може бути продана як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, враховуючи інтереси галузі, регіонів та країни в цілому. Такий підхід до конкурентоспроможності забезпечує рівні умови для всіх агентів ринку.

Оцінка конкурентоспроможності базується на прогнозуванні потреб споживачів та якісному вдосконаленні продукції підприємства з урахуванням необхідних витрат і очікуваного прибутку. Варто зазначити, що конкурентоспроможність підприємства є фундаментальною ринковою категорією. Таким чином, навіть за незмінних характеристик якості товару, рівень його конкурентоспроможності може значно змінюватися залежно від ринкової кон'юнктури, цінової динаміки, конкурентного середовища, маркетингових заходів і т.д. Форми конкуренції та їх економічну характеристику узагальнено в таблиці 1.3.

Цей підхід передбачає послідовність дій, що включають [21]:

- визначення та структурування потенціалу конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз конкурентних переваг і визначення можливостей підприємства;
- вибір методик оцінки потенціалу конкурентоспроможності;

Таблиця 1.3

Характеристика конкуренції

Ознаки	Види конкуренції	Характеристика
За галузево-територіальною ознакою	внутрішньогалузева	Суперництво між товаровиробниками в межах однієї галузі економіки, що виготовляють та продають однакові товари, спрямованих на задоволення тих самих потреб, але мають певні відмінності у виробничих затратах, ціні, якості тощо.
	міжгалузева	Економічна боротьба між підприємствами в різних галузях за одержання більшого прибутку.
	міжнародна	Економічна боротьба виробників різних країн на світовому ринку.
За кількістю суб'єктів на ринку та ступенем їх конкурентної сили	досконала або чиста	Наявність великої кількості продавців і покупців подібного товару, вільний доступ товаровиробників до будь-якої економічної діяльності.
	недосконала	Конкуренція між великими, середніми та дрібними підприємствами.
	монополістична	Боротьба між монополіями з метою усунення конкуренції інших, контролю ринку збуту, отримання монополією високого прибутку.
	олігополістична	Виникає, коли на ринку діє не один монополіст-продавець однорідних товарів, а декілька продавців.
За методами конкурентної боротьби	цінова	Суперництво між підприємствами шляхом зниження цін на продукцію, що випускається (в тому числі за рахунок зниження витрат) без зміни її споживчих властивостей.
	нецінова	Здійснюється за рахунок підвищення якості товару (послуги), рівня сервісного обслуговування покупців, розширення асортименту товарів, що випускаються.
	чесна	Характеризується підвищенням якості продукції (послуги), зниженням цін, проведенням активної рекламної кампанії, вдосконаленням системи після продажного обслуговування (сервісу).
	нечесна	Пов'язана із промисловим шпигунством, підркокою продукції конкурентів, введенням споживачів в оману.

Джерело: складено автором на основі [43]

- інтегральна оцінка потенціалу конкурентоспроможності;
- розробка стратегії, спрямованої на зміцнення конкурентоспроможного потенціалу.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним і багатограним поняттям, що включає змагання і пошук оптимальних результатів, досягнення конкурентних переваг шляхом ефективного використання ресурсів, виробництва і продажу конкурентоздатної продукції, а також

здобуття прибутку від успішної господарської діяльності.

Дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємств є важливим завданням, яке включає аналіз, оцінку та розробку стратегій для забезпечення стійкості та успішності підприємства на ринку.

Для забезпечення конкурентоспроможності, підприємствам необхідно виявляти та розуміти свої переваги, аналізувати ринкові умови і розробляти ефективні стратегії, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності. Важливо відзначити, що підвищення конкурентоспроможності в умовах економічної кризи є складним, але надзвичайно важливим процесом.

Конкурентна перевага підприємства не завжди є очевидною. У практиці відмінності між підприємством і його конкурентами можуть бути дуже суб'єктивними, залежно від того, яким факторам внутрішньої природи, клієнтів або конкурентів надає вагу керівництво. При формуванні конкурентної переваги можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- 1) концентрація на конкурентах, зосередження уваги на порівнянні підприємства з його найближчими конкурентами;
- 2) орієнтація на клієнтів і задоволення їх потреб, коли менеджери акцентуються на думках клієнтів про те, як підприємство виглядає у порівнянні з конкурентами;
- 3) орієнтація на ринкові перспективи, звернення уваги як на споживачів, так і на конкурентів.

Для того, щоб який-небудь фактор став не просто конкурентною перевагою, а вирішальною, важливим є, щоб він мав ключове значення при задоволенні потреби і одночасно базувався на унікальності бізнесу підприємства. Важливими є як базова якість, так і унікальність товару. Фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства як складної, багатофункціональної, відкритої, ієрархічної соціально-економічної системи, мають різні джерела і характер свого прояву.

Заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства, супроводжуються зростанням конкуренції, яка виявляється в появі

численних конкуруючих підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, а також у зростанні вимог ринку. Це ставить перед підприємством завдання постійного розвитку свого стратегічного потенціалу, пошуку ефективних способів його використання та створення нових конкурентних переваг.

Формування нових конкурентних переваг має вирішальне значення для досягнення стійкої конкурентної позиції підприємством на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства та факторів, які визначають його ресурсний потенціал, такі як інтелектуальний капітал, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення та інші [3].

Процес формування нових конкурентних переваг передбачає моніторинг існуючих конкурентних переваг з метою виявлення застарілих або знижених конкурентних переваг та їх заміни новими, більш ефективними й стійкими відповідно до потреб ринку. Цей процес можна поділити на чотири етапи: підготовчий, проєктний, впровадження нових конкурентних переваг та аналіз результатів впровадження

На етапі підготовки проводиться аналіз зібраної інформації, необхідної для формування нових конкурентних переваг. Цей аналіз включає виявлення нових конкурентних переваг на основі зіставлення зібраної інформації з можливостями підприємства. Далі, на цьому етапі, розглядається обґрунтування рішення про формування переліку нових конкурентних переваг, з урахуванням їх ранжування за значущістю для підприємства та їх очікуваною ефективністю та стійкістю при їх реалізації та відповідності конкурентній стратегії [1].

На проєктному етапі розробляється проєкт нової конкурентної переваги, в якому вказуються всі фахівці підприємства, задіяні у процесі формування нових конкурентних переваг, та їхні функції. Після цього проводиться оцінка очікуваної ефективності та стійкості нових конкурентних переваг у рамках проєкту.

Якщо проєкт нової конкурентної переваги відповідає вимогам, він приймається до впровадження (третьій етап). У разі невідповідності критеріям, необхідно повернутися до першого етапу для отримання нової інформації на основі моніторингу конкурентних переваг перед тим, як приймати рішення про формування нових переваг.

Після впровадження нової конкурентної переваги настає останній, четвертий етап – визначення результатів її реалізації. На цьому етапі проводиться аналіз порівняння запланованих результатів з отриманими на основі моніторингу.

Конкурентні взаємозв'язки формуються на різних рівнях системи, підсистеми та об'єктів конкуренції. Особливо важливим є визначення особливостей конкуренції як для господарського середовища в цілому, так і для окремих суб'єктів господарювання. Виділяють внутрішньогосподарську, внутрішньогалузеву та міжгалузеву конкуренцію, при цьому конкурентні взаємозв'язки формуються на різних рівнях системи, підсистеми та об'єктів конкуренції. Кожен вид конкуренції характеризує стан ринку, кількість учасників на ньому і їхні інтереси.

Так, функціональна конкуренція є типовою для підприємств, які пропонують товари-замінники і задовольняють додаткові потреби покупців на ринку. Предметна або формальна конкуренція характерна для підприємств-конкурентів, які виробляють товари одного асортименту. У разі видової конкуренції усі виробники, які беруть участь у змаганні за споживачів, вважаються конкурентами.

Однак результативність використання методичних інструментів для забезпечення конкурентних переваг підприємства головним чином визначається взаємодією товарних ресурсів з ринковим середовищем. Це включає стратегічне прагнення завоювати широке коло покупців, отримати конкурентні переваги для збільшення обсягів продажу продукції і досягнення цільового прибутку.

Українським підприємствам для забезпечення стійкого рівня конкурентоспроможності необхідні значні фінансові ресурси, а також логічні та послідовні управлінські рішення з боку керівництва. Оцінка конкурентоспроможності та якість ведення бізнесу на внутрішньому і зовнішньому ринках є ключовими аспектами для забезпечення конкурентоспроможного стану підприємства. Цей процес передбачає ідентифікацію сильних та слабких сторін діяльності підприємства, виявлення прихованих можливостей та потенційних загроз, що в свою чергу дозволяє ефективно планувати діяльність підприємства на основі конкурентних переваг.

1.3. Методичні підходи до аналізу конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства

Забезпечення конкурентних переваг є комплексним поняттям, яке в сучасному житті виходить за рамки економіки і включає соціальні, філософські та психологічні аспекти. Це поняття може стосуватися не лише підприємства або продукції, але й регіону, людини або ідеї. Забезпечення конкурентних переваг розглядається з різних точок зору як всебічний показник успішності, існують підходи до його оцінки, управління та розвитку. Проте, питання підвищення забезпечення конкурентних переваг залишається актуальним і вимагає пошуку нових інструментів, факторів і алгоритмів, які, якщо не гарантують результат, принаймні максимально до нього наближаються.

Основою забезпечення конкурентних переваг підприємства є його здатність утримувати унікальний набір конкурентних переваг протягом значного періоду часу. Конкурентна перевага означає, що підприємство може забезпечувати найбільші можливості для подолання конкуренції та привертання та збереження клієнтів. Забезпечення конкурентних переваг підприємства є динамічним процесом, який визначається комплексом

зовнішніх і внутрішніх факторів. Внутрішні фактори, такі як ефективність господарської діяльності та якість управління, виступають ключовими джерелами забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Конкурентні переваги підприємства базуються на його цілях та пов'язаних з ними завданнях, які можуть бути досягнуті підприємством у реальних умовах зовнішнього середовища з визначеною якістю виконання. Структурні та функціональні зміни, які відбуваються на підприємстві, мають на меті створити умови для успішної діяльності відповідно до його основних компетенцій, що відповідають складному зовнішньому середовищу. Сукупність цих змін і управління процесом змін часто називають розвитком. Процес розвитку спрямований на формування потенціалу підприємства.

Для досягнення поставлених завдань в процесі діяльності підприємства використовуються його потенціал та створені конкурентні переваги. В загальному, існує декілька способів використання потенціалу, навіть якщо мета єдина. У цьому випадку зовнішнє середовище визначає умови діяльності. Діяльність підприємства складається з двох компонентів: розвитку (створення конкурентних переваг) та цільової діяльності (використання конкурентних переваг). Завдання розвитку полягає в тому, щоб обирати такий варіант розвитку, при якому наявний потенціал завжди дозволяє досягнути бажаних результатів. Тому будь-які результати діяльності повинні порівнюватися з результатами конкурентів [18].

Конкурентна перевага визначається у порівнянні з конкурентом, який займає провідну позицію на ринку товару або в певному сегменті ринку. Згідно з дослідженнями, конкурентні переваги можна поділити на зовнішні та внутрішні [5]. Зовнішні переваги включають ті, що створюють цінність для покупців та збільшують ринкову силу підприємства, дозволяючи встановити вищу ціну продажу. До зовнішніх переваг належить маркетинговий «ноу-хау» та знання очікувань покупців. Внутрішні конкурентні переваги досягаються та реалізуються завдяки персоналу, при цьому керівники відіграють особливу роль. Ці переваги створюють цінність

для самого виробника.

Внутрішні конкурентні переваги є результатом збільшеної «продуктивності», яка забезпечує підприємству вищу рентабельність та стабільність ціни продажу, встановлену ринком або конкуренцією. Серед таких переваг варто зазначити спеціалізацію, масштаб виробництва, досвід та операційну ефективність. Нижче наведена таблиця, яка представляє зовнішні та внутрішні фактори конкурентних переваг та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Зовнішні та внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства

Зовнішні чинники конкурентних переваг	Вплив на конкурентоспроможність
Рівень конкурентоспроможності країни, галузі, підприємства	Поліпшення всіх показників конкурентоспроможності
Сила конкуренції на вході та виході системи	Збільшення сили конкуренції підвищує конкурентоспроможність
Сила конкуренції серед товарів замінників	
Поява нових потреб споживачів на ринку	Знижує конкурентоспроможність товару, що випускається
Рівень організації виробництва, праці та управління у посередників і споживачів товарів, що випускаються	Підвищення рівня організації підвищує конкурентоспроможність
Якість продукції та сировини посередників та наданих ними послуг	Якість продукції, сировини та послуг підвищує конкурентоспроможність
Внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства	Вплив на конкурентоспроможність
Раціональність організаційної і виробничої структури	Структура має відповідати принципам раціоналізації виробничих структур
Конкурентоспроможність персоналу	Підвищення конкурентоспроможності персоналу підвищує загальну конкурентоспроможність
Прогресивність інформаційних технологій технологічних процесів і обладнання	Збільшення питомої ваги прогресивних технологій підвищує конкурентоспроможність
Патентоспроможність (новизна)	З підвищенням патентоспроможності продукції підвищується її конкурентоспроможність
Якість системи управління підприємством	Сучасне та якісне управління із застосування прогресивних систем та методів підвищує конкурентоспроможність

Таблиця демонструє, що конкурентоспроможність підприємства визначається факторами конкурентних переваг, які можна розділити на

зовнішні (які в меншій мірі залежать від самого підприємства) та внутрішні (які майже повністю залежать від його керівництва).

На відміну від конкурентоспроможності продукції, конкурентоспроможність підприємства не може бути досягнута в короткі терміни. Конкурентоспроможність підприємства досягається шляхом тривалої та бездоганної роботи на ринку. З цього можна зробити висновок, що підприємство, яке працює на ринку протягом тривалого періоду, має значні конкурентні переваги перед тим, яке тільки входить на цей ринок або діє на ньому обмежений час. Іншими словами, конкурентоспроможність організації визначають її конкурентні переваги.

Складові конкурентних переваг залежать від галузі. Наприклад, для високотехнологічних компаній конкурентні переваги пов'язані головним чином з технологічними перевагами, товарними і технологічними інноваціями, тоді як для підприємств, що обслуговують масовий попит, переваги полягають у впізнаваності торгової марки, низьких витратах та розташуванні.

Для оцінки конкурентних переваг доцільно використовувати методіку бенчмаркінгу. Однак під час її використання для формування конкурентної переваги виникають деякі проблеми, зокрема:

- вибір базового об'єкта для порівняння, що є лідером у певній галузі на ринку;
- встановлення критеріїв для оцінки конкурентних переваг підприємства;
- дослідження зовнішнього та внутрішнього ринків.

При діагностуванні конкурентних переваг підприємства, дослідники пропонують різні підходи до визначення системи показників, що характеризують ці переваги. За допомогою аналізу наукових підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, були вибрані основні показники конкурентоспроможності:

- якість продукції;

- ціна продукції;
- рентабельність продажу та витрати на 1 гривню товарної продукції;
- частка ринку.

Ці показники вважаються найвагомішими на думку провідних вчених.

Таким чином, здатність підприємства до реалізації своєї конкурентної переваги залежить не тільки від прямих конкурентів, з якими воно конкурує, але й від потенційних конкурентів, товарів-замінників, клієнтів та постачальників. Перші дві сили створюють пряму загрозу, тоді як дві останні – непряму. Взаємодія всіх цих сил визначає конкурентні переваги організації на певному ринку

У результаті оцінювання конкурентоспроможності підприємства за аналізують результати діяльності за певний період, з подальшим розробленням конкурентних стратегій.

Основними методами оцінювання конкурентоспроможності є:

- 1) методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, зокрема:
 - теорії міжнародного поділу праці, порівняльних переваг М. Портера;
 - методи порівняльного аналізу;
- 2) методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги фірми і галузі, зокрема:
 - теорія рівноваги фірми і галузі;
 - теорія факторів виробництва (праця, капітал, земля, підприємницькі здібності);
- 3) методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції, зокрема:
 - теорія ефективної конкуренції;
 - методи порівняльного аналізу;
 - індексні та інтегральні методи;
- 4) матричні методи, зокрема:
 - концепція життєвого циклу товарів, технологій, ринків;
 - методи аналізу конкурентних переваг: SWOT, GAP, LOTS, PIMS, 111-555 тощо;
- 5) методи, що ґрунтуються на теорії якості товарів, зокрема:

- теорія якості товару;
- метод експертних оцінок;

б) інтегральні методи, до яких належить комплексний підхід, що поєднує теорії якості товарів і порівняльних переваг.

Отже, для оцінювання факторів конкурентної переваги підприємства можна запропонувати такий алгоритм:

- перший етап – виявлення та аналіз наявних та потенційних потреб ринку;
- другий етап – проведення сегментації ринку за групами споживчих потреб;
- третій етап – визначення потрібних для конкретних сегментів ринку конкурентних переваг;
- четвертий етап – аналіз чинників, які впливають на конкурентоспроможність продукції та підприємства;
- п'ятий етап – внутрішній аналіз ресурсного потенціалу підприємства та наявних конкурентних переваг підприємства;
- шостий етап – прогнозування потенційних чинників конкурентоспроможності підприємства;
- сьомий етап – прогнозування стратегічних чинників конкурентної переваги підприємства.

Висновки до розділу 1

Аналіз сутності конкурентних переваг дозволив виявити розбіжності в трактуванні цієї категорії. Це пояснюється різним уявленням про джерело конкурентної переваги. У процесі дослідження було встановлено, що існує кілька підходів до визначення цієї концепції: факторно-результативний, компетенційний, ціннісно-орієнтований, маркетинговий, ресурсний та процесний. Варто зазначити, що ці підходи не виключають, а, навпаки, доповнюють один одного залежно від вимог існуючого середовища.

Загалом, конкурентна перевага визначається як сукупність характеристик діяльності підприємства, що забезпечують йому гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища і надають перевагу над конкурентами. Це означає, що успішне підприємство здатне ефективно реагувати на зміни, використовуючи свої унікальні ресурси, компетенції та стратегічні переваги.

Ураховуючи цей аспект, розуміння конкурентних переваг і їхнє впровадження в діяльність підприємства стає важливим елементом успішного конкурентного позиціонування та забезпечення стійкого розвитку.

Конкурентоспроможність є ключовим фактором, що визначає перспективи розвитку підприємства, його здатність досягати стратегічних цілей і завдань. Це поняття охоплює кілька аспектів, таких як адаптація до змін у зовнішньому середовищі, забезпечення конкурентних переваг, протистояння конкурентам та стійкий розвиток. Проте для успішного функціонування на ринку не достатньо лише оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства – необхідно бути готовим до різних ситуацій, що виникають на ринку.

Після аналізу трактування терміну «конкурентні переваги» було запропоновано розширити надані визначення шляхом використання комплексного та ситуаційного підходу. Суть цього підходу полягає у гармонізації джерел конкурентних переваг, що призводить до створення системи конкурентних переваг, спрямованої на перемогу в конкурентній боротьбі.

Основними аспектами при формуванні конкурентних переваг на основі методики бенчмаркінгу є вибір базового еталонного об'єкта для порівняння, яким є підприємство-лідер у певній галузі на ринку. Крім того, важливо сформулювати критерії оцінки конкурентних переваг підприємства та провести дослідження зовнішнього та внутрішнього ринків.

Підсумовуючи, можна зазначити, що класифікація методів оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку передбачає їх

розподіл на різні групи залежно від певної ознаки. Зазвичай цією ознакою є форма представлення результатів оцінки, що дозволяє розподілити методи на наступні групи: матричні методи, графічні методи, методи оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку за ринковою часткою, комплексні методи, а також методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, теорії фірми і галузі, теорії якості товару, теорії мультиплікаторів та теорії порівняння з еталоном.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ІНДАР»

2.1. Аналіз ринку інсуліну та загальна характеристика підприємства

Відповідно до АТХ-класифікації препарати інсуліну (далі – ПІ) належать до групи А «Засоби, що впливають на травну систему та метаболізм, підгрупа А10 «Антидіабетичні препарати» (А10А «Інсулін та його аналоги»).

Асортимент ПІ, які підлягають відшкодуванню, на сьогодні складають 71 найменування.

Можна вказати і на розширення номенклатури ПІ. Це пов'язано здебільшого з тим, що закордонні виробники пропонують ПІ в сучасних пристроях для введення інсуліну – попередньо заповнених шприц-ручках. Дослідження демонструють цінність застосування шприц-ручок: досягнення більш жорсткого контролю глікемії, полегшення процедури ін'єкції, покращення комплаєнсу та якості життя хворого [12, 13, 29].

Таблиця 2.1

Динаміка асортименту препаратів інсулінів в Україні, що підлягають відшкодуванню за системою реімбурсації в 2016 та 2021 рр.

Рік	Кількість, один.					
	Міжнародна непатентована назва	Торговельна назва препарату	Торговельна назва препарату з урахуванням форми випуску			
			всього	вітчизняні	спільні	зарубіжні
2021	11	38	71	21	7	43
2016	8	33	65	22	10	33

Джерело: розраховано автором за даними [46]

У 2021 році ті ж іноземні компанії постачають 43 найменування ПІ, які підлягають реімбурсації, що склало 60,6%. При чому компанія А/Т Ново Нордіск із 2016 року збільшила майже в два рази кількість пропозицій за

рахунок нових препаратів [15].

Біосиміляри все більше виходять на фармацевтичні ринки після закінчення терміну дії патентів на оригінальні ЛЗ. На рисунку 2.1 подано кількість торгівельних назв ПІ з урахуванням виробників.

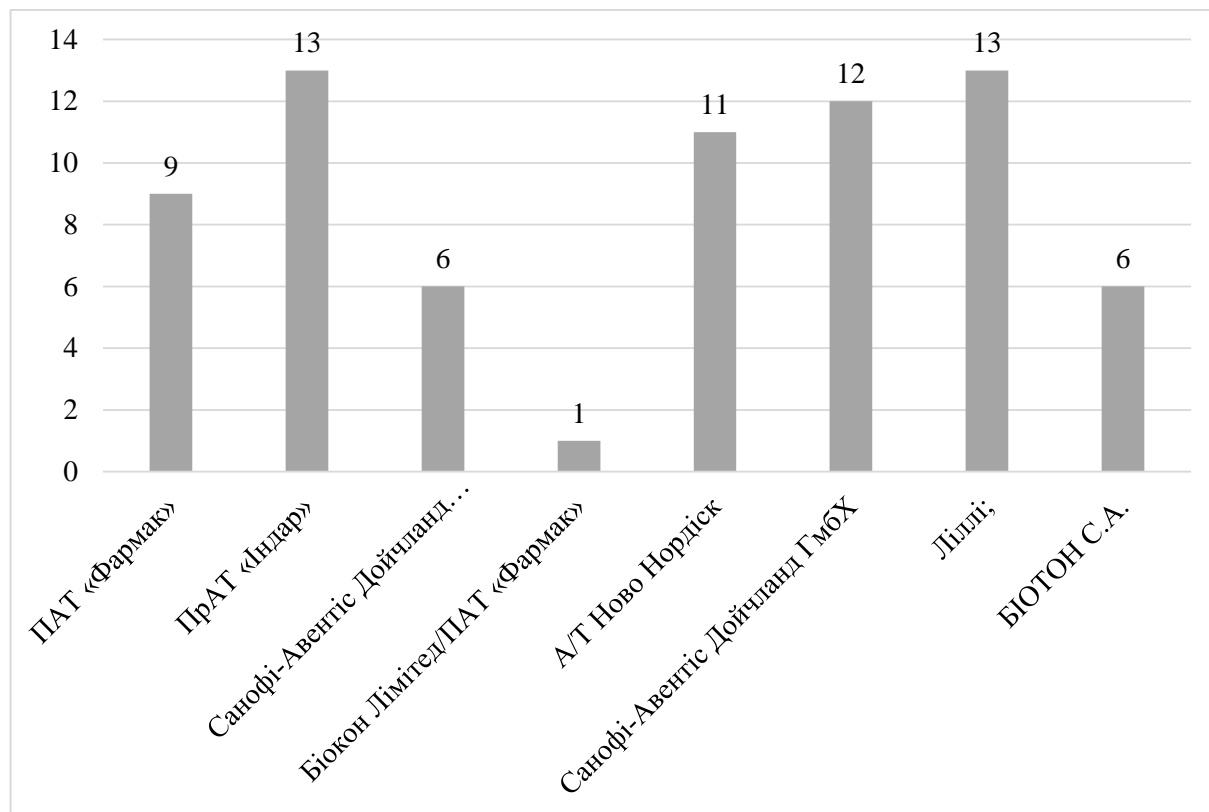


Рис. 2.1. Кількість торгівельних назв препаратів інсуліну в розрізі фармацевтичних виробників в 2021 р. [46]

На український фармацевтичний ринок препарати інсуліну постачають більше половини (60,6%) іноземні компанії (А/Т Ново Нордіск, Санофі-Авентіс Дойчланд ГмбХ, Ліллі, БІОТОН С.А.) – 43 найменування з урахуванням лікарської форми, а вітчизняні виробники (ПрАТ «Індар») – 31%, що становить 22 найменування.

Крім того, ПІ випускають спільні підприємства (Санофі-Авентіс Дойчланд ГмбХ/ТОВ «Фарма Лайф», Біокон Лімітед/ПрАТ «ІНДАР»), але на них припадає незначний відсоток – 8,4% (6 найменувань ПІ). У флаконах ПІ представлено 28 (39,4%) найменувань ЛЗ, у картриджах – 24 (33,8%) та у попередньо заповнених шприц-ручках – 19 (26,8%).

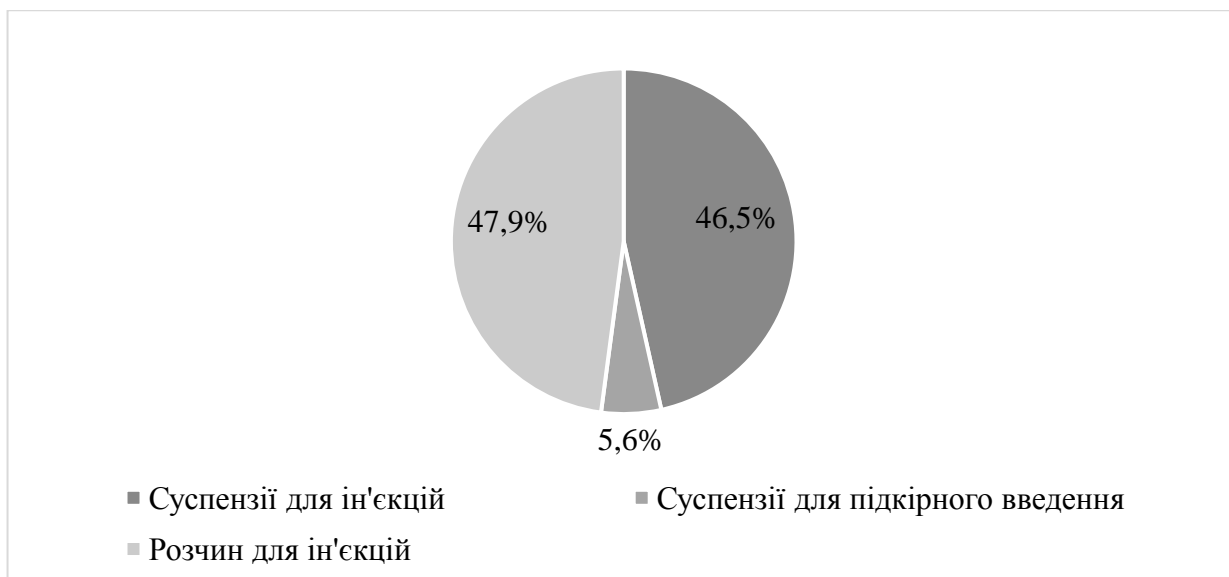


Рис. 2.2. Розподіл препаратів інсуліну за формою випуску у 2021 р. [46]

Причому ПІ у флаконах (5 мл та 10 мл) випускають в основному вітчизняні виробники (16 ЛЗ), картриджні форми – в основному іноземні компанії, а попередньо заповнені ручки випускають тільки іноземні компанії (19 ЛЗ).

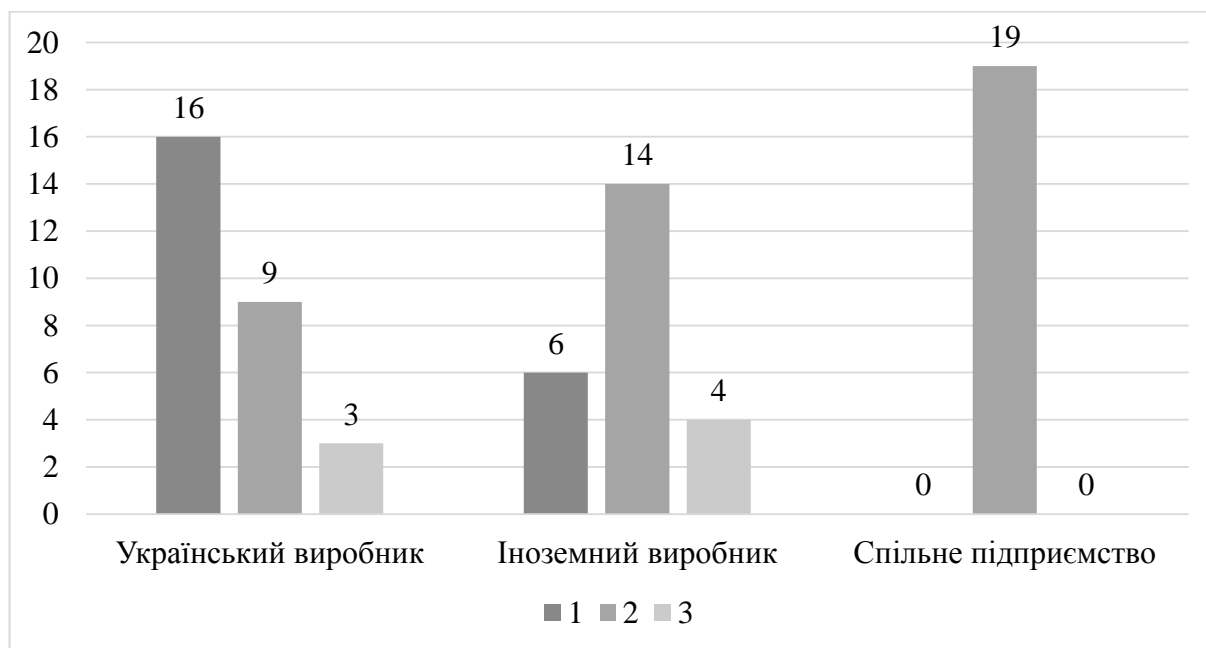


Рис. 2.3. Структура препаратів інсуліну з урахуванням лікарських форм та виробників в 2021 р.: 1 – флакони; 2 – картриджні форми; 3 – попередньо заповнені шприц-ручки [46]

На рисунку 2.3 подано кількість ПІ залежно від лікарської форми та виробника. Спільні підприємства випускають всього 7 найменувань у флаконах та картриджах. ПрАТ «Індар» 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 [26].

У 1997 році постановою Кабінету Міністрів України № 82 «Про організацію виробництва вітчизняних інсулінів» було започатковано завод з виробництва інсулінів «Індар». Це було офіційним початком становлення та розвитку заводу з повним технологічним циклом виробництва інсулінів під назвою «Індар» – єдиного в Україні, що був стратегічно важливим. Характеристика найменування підприємства наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Підприємство і його організаційно-правова форма

Показник	Деталізація
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство з виробництва інсулінів «Індар»
Скорочена назва	ПрАТ «Індар»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність

Джерело: складено автором на основі [30]

Протягом 1998 року колективом ПрАТ «Індар» було вирішено комплексні завдання, пов'язані з правовими, майновими, кадровими та фінансовими аспектами функціонування підприємства. Були започатковані наукові розробки з виробництва високоочищених субстанцій та нових лікарських засобів.

Обладнання та технологічні процеси були валідовані та кваліфіковані згідно з вимогами FDA. 21 червня 1999 року завод «Індар» розпочав свою роботу, а з кожним роком збільшував свої виробничі потужності. Ключовим етапом у розвитку компанії стала розробка власної технології виробництва рекомбінантного інсуліну людини.

З жовтня 2000 року завод випускає препарати під своїми торговими марками: «Хумодар» (рекомбінантні інсуліни людини), «Монодар» (монокомпонентні свинячі інсуліни), а також препарати інших груп – антикоагулянти (гепарин) та гемостатичні лікарські засоби (протамін сульфа).

Місія підприємства полягає в тому, щоб мільйони людей, які мають хронічні та соціально значимі хвороби, могли жити спокійно повноцінним і тривалим життям. Ринок збуту і конкурентні переваги підприємства представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика ринку збуту та конкурентні переваги ПрАТ «Індар» в 2021 р.

Показник	Характеристика
Ринок збуту	Україна: частка на ринку – 1,39% (2018 рік), місце на ринку – 13 (2018 рік). Експорт: Федеративна Республіка 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, ведуться переговори щодо продажу інсулінів у країнах об'єднання Меркосур.
Конкурентні переваги	Має сертифікати відповідності системи менеджменту якості міжнародним стандартам ISO 9001:2015 та ISO 13485, видані акредитованим органом по сертифікації систем якості – ДП «Укрметрестандарт». ПрАТ ІНДАР – це єдине підприємство в нашій країні та одне з небагатьох у світі, що здобуло статус спеціалізованого високотехнологічного фармацевтичного підприємства, яке має повний цикл виробництва генно-інженерних інсулінів високої якості. 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.

Джерело: складено автором на основі [30]

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.

Крім інсулінів, підприємство забезпечує пацієнтів України і зарубіжжя

антитромботичними засобами, засобами, що впливають на метаболічні процеси, а також антидотами. ПрАТ «Індар» має доволі широкий асортимент продукції, який все ж в своїй більшості представляє собою продукцію для протидії діабету. Асортимент продукції представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Асортимент продукції ПрАТ «Індар»

Група товарів	Найменування товару
Діабет	Метформін – бігуанід з антигіперглікемічним ефектом. Знижує рівень глюкози у плазмі крові.
	ReDerma – шкарпетки лікувально-профілактичні з ексклюзивною технологією використання мідних волокон для попередження синдрому діабетичної стопи.
	Голки «Insupen» 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».
	Шприц-ручка для введення інсуліну «Id Pen» – призначена для введення доз інсуліну від 1 до 60 МО з кроком у 1МО.
	Глюкометр GlucoDr. auto™ А АGM-4000 (дистриб'ютор в Україні) – використовується для самостійного визначення рівня глюкози в крові.
	Хумодар Р 100Р – препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб короткої дії. Забезпечує швидке зниження рівня глюкози у крові, посилює її засвоєння тканинами.
	Хумодар Б 100Р – препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб середньої тривалості дії, який забезпечує зниження рівня глюкози у крові, посилює її засвоєння тканинами. Характеризується повільним початком та значною тривалістю дії.
	Хумодар К25 100Р – препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб комбінації інсулінів короткої та середньої тривалості дії, забезпечує зниження рівня глюкози у крові, посилює її засвоєння тканинами.
Засоби, що впливають на метаболічні процеси	Тіоктодар – препарат тіоктової (α -ліпоевої) кислоти. Знижує резистентність до інсуліну, сприяє зниженню вмісту глюкози в крові та гальмує розвиток периферичної нейропатії.
Антитромботичні засоби	Гепарин-Індар – препарат належить до антикоагулянтів прямої дії. Гепарин діє швидко. 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	Протаміну сульфат – ефективний антидот гепарину в еквівалентній дозі: 1 мг протаміну сульфату нейтралізує 1 мг гепарину. Ефект настає миттєво («на голці») і триває близько 2 годин. Застосовується для нейтралізації надлишкової небажаної анти коагуляційної 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: складено автором на основі [30]

Дані препарати продаються в аптеках міст України за роздрібною ціною.

З 2012 року на посаді голови правління ПрАТ «Індар» перебуває Любов Вікторівна Вишневська – випускниця Національної фармацевтичної академії України у місті Харків, яка має досвід роботи в українському консорціумі «Екосорб», а з 1992 року займалася керівництвом у сфері поставки медичного обладнання та експорту лікарських препаратів [21].

Керівний склад ПрАТ «Індар» складається з голови правління, заступника голови правління з питань якості, заступника голови правління з питань виробництва та заступника голови правління із загальних питань. Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною, що дуже зручно для даного виду економічної діяльності (додаток А). Розподіл управління між функціональними керівниками дозволяє ефективніше контролювати роботу всього підприємства. ПрАТ «Індар» поділене на окремі відділи, кожен з яких має свій власний функціональний напрямок роботи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика структурних підрозділів ПрАТ «Індар»

Найменування підрозділу	Завдання
Відділ контролю якості	аналіз якісних показників препаратів, отриманої для виробництва сировини
Планово-економічний відділ	створення та економічне обґрунтування середньострокових та довгострокових планів роботи
Відділ бухгалтерського обліку	облік фінансових та виробничих операцій; формування звітних документів; подання звітності до відповідних органів
Відділ досліджень і медичної інформації	проведення досліджень над інсуліновими препаратами; пошук та розробка їх альтернатив, методів покращення; своєчасне надання нової інформації на виробництво та менеджерам, формування звітності внаслідок проведених досліджень
Відділ збуту	пошук та налагодження нових каналів збуту; підтримка діяльності наявних каналів збуту; моніторинг і контроль обсягів збуту
Відділ ЗЕД	налагодження експортної діяльності підприємства
Відділ закупок	забезпечення підприємства сировиною
Складський відділ	організація зберігання виготовленої продукції у складських приміщеннях підприємства

Продовж. табл. 2.5

Найменування підрозділу	Завдання
Відділ логістики	організація експортних поставок; пошук надійних транспортних маршрутів; управління авторесурсами
Відділ ІТ	написання та забезпечення безперебійної роботи виробничих програм; забезпечення справної роботи комп'ютерних систем підприємства; налаштування ПЗ новим працівникам
Господарський відділ	налагодження, підтримка та ремонт енергосистеми підприємства та водоканалів
Відділ головного технолога	організація виробничих процесів у кожному цеху; планування графіку роботи цехів та налагодження їх роботи; контроль перебігу робочих та виробничих процесів; складання звітності про роботу кожного цеху та подання цієї звітності керівництву
Відділ кадрів	прийом на роботу кандидатів, проведення співбесід з ними; ведення обліку кількості працівників, їх діяльності; оформлення відпусток та лікарняних; оформлення звільнення працівників з роботи
Служба охорони праці	організація робочих місць, контроль їх безпечності; проведення інструктажів з безпеки праці при прийомі на роботу та періодично кожного року для всіх працівників
Служба безпеки та охорона	організація постів охорони; ведення відеоспостереження встановлення та налагодження роботи відеокамер по території підприємства; контроль відвідуваності працівниками підприємства
Юридичний відділ	ведення юридичної документації підприємства; сприяння отриманню необхідних дозволів на здійснення діяльності
Відділ стратегічного маркетингу	проведення маркетингових досліджень; проведення аналізу конкурентів; формування маркетингових стратегій
Виробництво	підготовка виробничих ліній; прийом виробничих ресурсів та матеріалів на виробництво; створення виробничих планів; безпосереднє виробництво продукції; відвантаження продукції на склад

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Оскільки на кожен відділ покладено немало завдань, то всі вони розподіляються між його працівниками, загальна кількість працівників складає 398 осіб, з яких 38 осіб – це адміністрація підприємства та їх заступники.

2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства

Продаж продукції підприємства може проводитися як по блістерах, так і в повному обсязі. У таблиці 2.6 зазначено обсяги виробництва і реалізації продукції підприємства за 2 роки.

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абс., +/-	відн., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	753 184	689 417	-63 767	91,53
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	531 762	447 911	-83 851	84,23
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	69 508	62 925	-6 583	90,53
4. Витрати на збут	тис. грн.	113 405	79 667	-33 738	70,25
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис. грн.	714 675	590 503	-	82,63
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	1 467	41 032	39 565	2797,00
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	42 710	45 955	3 245	107,60
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	79 752	103 837	24 085	130,20
9. Прибуток від реалізації продукції (р.6-р.7+р.8)	тис. грн.	38 509	98 914	60 405	256,86
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	744	31 827	31 083	4277,82
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	512938,5	512938,5	0	100,00
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	80 886	80 886	0	100,00
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	110202,5	110202,5	0	100,00
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	360	360	0	100,00
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1) * 100	коп.	94,89	85,65	-9	90,27
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн. / грн.	6,83	6,26	-1	91,53
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	грн. / особу	2092,18	1915,05	-177	91,53
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5) * 100	%	5,39	16,75	11	310,87
19. Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1) * 100	%	0,10	4,62	5	4673,50
20. Рентабельність активів (р.10/р.11) * 100	%	0,15	6,20	6	4277,82
21. Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12) * 100	%	0,92	39,35	38	4277,82

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність активів відображає ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Рентабельність власного капіталу показує, що кількість прибуткових одиниць від усіх видів діяльності, яка припадає на 1 гривню власних коштів.

З метою підвищення рентабельності активів, необхідно провести оптимізацію структури активів, що дозволить зменшити їх обсяг і підвищити рентабельність шляхом збільшення отриманого прибутку або збереження рівня його обсягу.

Для покращення рентабельності власного капіталу потрібно працювати над зниженням виробничих, збутових та інших витрат, що сприятиме збільшенню чистого прибутку. Робота в цьому напрямку сприятиме підвищенню рентабельності власного капіталу.

Маркетингове дослідження показало стабільність асортиментного забезпечення препаратів інсуліну за програмою реімбурсації в Україні.

Обсяг виробництва і реалізації препаратів інсуліну ПрАТ «Індар» вказано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Обсяг виробництва і реалізації препаратів інсуліну ПрАТ «Індар»
у 2018-2021 рр.**

Показник		2018	2019	2020	2021
Основний вид продукції		Лікарські форми у флаконах	Лікарські форми у флаконах	Лікарські форми у флаконах	Лікарські форми у флаконах
Обсяг виробництва	у натуральній формі (фізичні од. вим.)	1 307 029	1 486 621	6 922 371	13 804 000
	у грошовій формі (тис. грн.)	136 875,38	87 873,88	356 358,98	716 079
	у % до всієї виробленої продукції	79,18	93,15	82,05	100
Обсяг реалізованої продукції	у натуральній формі (фізичні од. вим.)	2 802 304	2 238 091	5 296 383	13 552 000
	у грошовій формі (тис. грн.)	309 043,96	177 251	439 802	942 470
	у % до всієї реалізованої продукції	88,4	77	99,9	100

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Негативним аспектом у діяльності підприємства є стан основних засобів у 2022 році. Зношеність основних засобів становить 48%, що означає, що лише 52% вартості основних засобів є придатними для використання. Коефіцієнт оновлення за розглянутий період є низьким і становить 26%. Проте радісно відзначити, що цей коефіцієнт демонструє тенденцію до зростання, збільшившись з 0,08 до 0,26, що майже втричі.

З метою оцінки ефективності використання основних фондів на підприємстві рекомендується провести аналіз їх використання, використовуючи таблицю 2.8. Це дозволить отримати детальну інформацію про використання основних фондів та визначити ефективність їхнього використання.

Таблиця 2.8

Ефективність використання основних фондів ПрАТ «Індар» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2020/2021 рр.		Відхилення 2021/2022 рр.	
				абсол., тис. грн.	відн., %	абсол., 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: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

За розрахунками встановлено, що обсяг виробництва продукції в 2021 році становив 473 231 тис. грн., що менше на 242 848 тис. грн. (33,91%) порівняно з попереднім роком. Незважаючи на це, спостерігалось зростання середньорічної вартості активів на 46 318,50 тис. грн. (8,18%) та середньорічної вартості основних засобів на 23 084,50 тис. грн. (29,10%), що є позитивним фактором у діяльності підприємства.

Завдяки збільшенню 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 спостерігалось лише в 2021 р., коли порівняно з 2020 роком фондovіддача зросла з 4,59 до 9,03, а фондомісткість зменшилася з 0,22 до 0,11. У 2022 році порівняно з 2021 роком фондovіддача зменшилася на 4,41, а фондомісткість зросла на 0,11, що свідчить про недосконале використання основних виробничих фондів.

Показники оснащеності основними фондами підприємства у 2022 році порівняно з 2010 роком зазнали таких змін: фондомісткість зросла на 95,35%, а фондоозброєність на 16,12%, що можна пояснити зростанням вартості основних фондів.

Показники ліквідності ПрАТ «Індар» представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності ПрАТ «Індар» за 2021-2022 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення абсолютне, ±
		2021	2022	
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

За розрахунками показників ліквідності можна зробити висновок щодо обсягу вільних ресурсів. У 2022 році підприємство скоротило коефіцієнт покриття на 0,12, що свідчить про зменшення обсягу ресурсів компанії, які не були задіяні. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зменшився у 2022 році на 0,08, хоча це не критичний показник, але наближається до мінімального значення. Наразі підприємство здатне погасити свої поточні заборгованості, проте необхідно забезпечити своєчасні розрахунки з дебіторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про раціональне використання фінансових ресурсів як у 2021, так і у 2022 році. Чистий обіговий капітал підприємства зменшився на 24 436 тис. грн. у 2022 році. Показники платоспроможності ПрАТ «Індар» представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники платоспроможності ПрАТ «Індар» за 2021-2022 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення абсолютне, ±
		2021	2022	
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

З даних таблиці видно, що стійкість, стабільність та незалежність підприємства від позикових коштів у 2022 році зменшилася на 0,07. Хоча у 2021 році ПрАТ «Індар» також мало недостатнє значення коефіцієнта фінансової автономії, у 2022 році підприємство значно знизило свою здатність відповідати за свої зобов'язання в середньо- і довгостроковій перспективі на 0,17. Коефіцієнт не відповідає нормі, і таке падіння пов'язане переважно зі світовим спалахом COVID-19.

Показники ділової активності ПрАТ «Індар» подані в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ділової активності ПрАТ «Індар» за 2021-2022 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки		Абсол. відхил., +/-
		2021	2022	
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

Згідно з представленою таблицею, можна зрозуміти, що коефіцієнт оборотності активів у 2022 році зменшився на 0,81. Це свідчить про

скорочення повного циклу виробництва та обігу, що призводить до відповідного зменшення прибутку.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився вдвічі, а коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості скоротився на 0,5. Строки погашення дебіторської заборгованості збільшилися на 128 днів у 2022 році, а ефективність використання власного капіталу підприємством знизилася на 1,34.

Таким чином, загальна ситуація з показниками ділової активності ПрАТ «Індар» у 2021 році суттєво погіршилася, що вимагає уваги та негайного втручання для поліпшення ситуації. Для визначення ефективності вкладення коштів у підприємство та раціональності їх використання проводиться аналіз рентабельності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Рентабельність ПрАТ «Індар» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2020/2021 рр.		Відхилення 2021/2022 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	x
Рентабельність власного капіталу, %	3,19	18,77	0,05	15,58	488,85	-18,72	x
Рентабельність продукції, %	0,64	4,62	0,02	3,99	627,26	-4,61	x

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність активів відображає ефективність використання активів компанії для отримання прибутку. Згідно з даними таблиці 2.12, рентабельність активів у 2022 році становила 0,02%, що на 7,58% менше, ніж у попередньому році. Рентабельність власного капіталу вказує на кількість прибуткових одиниць, яка припадає на 1 гривню власних коштів.

У 2022 році ця цифра становила 0,05 грн., що на 18,72 грн. менше, ніж роком раніше. Основним фактором зниження рентабельності є зменшення чистого прибутку на 42901 тис. грн. Також негативний вплив на діяльність підприємства має зниження рентабельності продукції на 4,61%, що свідчить про неефективну реалізацію продукції.

Для підвищення рентабельності активів рекомендується оптимізувати структуру активів, що дозволить скоротити їх обсяг і підвищити рентабельність, збільшуючи отриманий прибуток або зберігаючи його рівень. Для поліпшення рентабельності власного капіталу необхідно працювати над зниженням виробничих, збутових та інших витрат, що призведе до збільшення чистого прибутку. Робота в цьому напрямку сприятиме підвищенню рентабельності власного капіталу.

Для покращення показника рентабельності власного капіталу необхідно активно працювати над зниженням витрат виробництва, збуту та інших супутніх витрат, що сприятиме збільшенню чистого прибутку. Робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

Основні методи для підвищення рентабельності продукції включають:

- спрямування виробництва на високорентабельну продукцію, вдосконалення продукту з середньорентабельним рівнем та припинення виробництва низькорентабельної продукції;
- впровадження сучасних технологій у виробництво, що допоможе зменшити витрати, зекономити час і покращити якість продукції, що в свою чергу приведе до збільшення прибутку підприємства;
- коригування маркетингової політики, розробка ефективної рекламної стратегії;
- уникнення непотрібних витрат, таких як штрафи, пені, затримки платежів;
- впровадження ефективної політики корпоративного управління.

Отже, ретельний аналіз наведених даних дозволяє зрозуміти, що підприємству необхідно провести значні зміни в своїй діяльності або

впровадити нововведення, що призведе до покращення фінансових показників та стабілізації ризиків у середньо- та довгостроковій перспективі.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства

ПрАТ «Індар» має багато сильних внутрішніх сторін, які дозволяють ефективно реагувати на зовнішні виклики та реалізовувати нові можливості якнайкраще. Компанія постійно працює над власним вдосконаленням і мінімізує вплив своїх слабких сторін, що показано у SWOT-аналізі у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ПрАТ «Індар»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
сучасне виробниче обладнання, високий рівень автоматизації процесів; використання принципів Lean Production, значні вкладення у людський капітал та висока кваліфікація персоналу; цифровізація логістичних бізнес-процесів: закупівлі, управління складом та запасами, відслідковування руху вантажівок; відповідність найвищим стандартам якості та позитивний імідж сприяють продажам; дотримання сталого розвитку, скорочення рівня забруднення та соціальні інвестиції попереджують деякі витрати.	перенавантаження автопарку, дефіцит водіїв, часті поломки вантажівок та простоя у роботі через це; відсутність автоматичного планування завантаження та маршрутизації ТЗ; обмежена площа для будівництва нових складів та виробництв у Києві; складні виробничі процеси потребують значних зусиль з автоматизації; складне прогнозування попиту та управління запасами; значна наукоємність більшості напрямків вдосконалення.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
застосування нових зелених технологій для вдосконалення ланцюгів постачання; підвищення ефективності логістики, забезпечення наявності транспорту; будівництво нових виробничих ліній, розширення можливостей з виготовлення АФІ для власних потреб; вихід на нові ринки через сприяння Україні на глобальному рівні, розширення експорту через локалізацію виробництва закордоном; розробка новітніх препаратів та відкриття принципово нових сегментів на ринку, особливо у сфері біотехнологій.	військова агресія російської федерації, що спричиняє руйнування, скорочення купівельної спроможності та збоїв у логістиці; залежність від імпортних складових; високий рівень конкуренції на ринку в усіх сферах (маркетинг, R&D, патентування, ліцензування, тендери тощо); зміни клімату вимагають нових лікарських засобів, мікроорганізми стають більш стійкими до лікарських засобів; обмеження розвитку технологічним прогресом; відсутність джерел постачання та інфраструктури в Україні.

Джерело: складено автором за [30]

Нові можливості для підприємства представлені розвитком технологій на ринку, а також вдосконаленням функціонування ланцюгів постачання. Наразі через значну нестабільність зовнішнього середовища ПрАТ «Індар» змінили свої пріоритети з постійного вдосконалення на збереження існуючих здобутків.

Підприємство має декілька слабких сторін, які насамперед пов'язані з логістикою та доступом до новітніх розробок. Автоматизація та цифровізація є ключовими для будь-яких проєктів підприємства, ПрАТ «Індар» активно працюють над діджиталізацією у єдиному просторі більшості бізнес-процесів.

В останні три роки займає тверду позицію в галузі з часткою ринку в натуральному виразі близько 6% і стійким обсягом виробництва при доходах, що збільшуються. Це вказує на те, що відповідно до життєвого циклу організації компанія ПрАТ «Індар» знаходиться на стадії «Стабільність» [6].

У даний час конкуренцію ПрАТ «Індар» складають як українські виробники з близьким асортиментом препаратів, так і іноземні компанії. Кількість фірм-конкурентів на цьому ринку становить близько двохсот бізнес-одиниць. У зв'язку з цим ефективна цінова політика, диференціація асортименту, у тому числі запуск препаратів під фірмовим брендом, і, відповідно, його активне маркетингове просування є основними інструментами ПрАТ «Індар».

Як основні конкурентні переваги ПрАТ «Індар» можна зазначити:

- сильний портфель брендів, що продаються;
- технологічні та виробничі потужності, що відповідають європейським стандартам GMP;
- широка система медичних представників і точок збуту;
- високий рівень показників рентабельності та ефективності компанії.

Поряд із сильними сторонами та можливостями ПрАТ «Індар» за допомогою моделі п'яти сил Портера виявлено головні загрози: з боку потенційних конкурентів та товарів замінників (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Характеристика ПрАТ «Індар» за моделлю «5 сил Портера»

Показник	Сила впливу
Ринкова влада постачальників	6 балів
Ринкова влада покупців	7 балів
Загрози з боку потенційних конкурентів	6 балів
Конкуренція галузі	8 балів
Загрози з боку товарів-субститутів	4 бали

Джерело: складено автором за [30]

Щодо загрози з боку товарів-замінників важливо розуміти, що в більшості випадків ліки замінюються лише аналогічними препаратами. Тому тут є ризики в основному тільки для виробників нових лікарських засобів.

Свою місію організація бачить у розробці та виробництві сучасних лікарських засобів, що задовольняють вимогам охорони здоров'я та очікуванням пацієнтів, реалізація чого ставить такі цілі:

- 1) лідерство на фармацевтичному ринку України шляхом розробки якісних та сучасних препаратів;
- 2) продовження реалізації проєктів із зарубіжними партнерами;
- 3) підвищення частки прибуткових лікарських засобів у загальному товарному портфелі компанії;
- 4) модернізація виробничих потужностей.

Стосовно визначення мети аналіз показав, що жодна з наведених цілей компанії не відповідає принципу SMART, оскільки не є конкретною і, отже, необхідне уточнення стратегічного фокусу.

Нарешті, оцінка ПрАТ «Індар» включає характеристику корпоративної культури, що дозволило виявити пріоритет висококваліфікованих співробітників, стабільність трудового колективу, низький показник обороту по кадрах, наявність ефективних програм мотивації та розвитку персоналу.

ПрАТ «Індар» має систему завдань розвитку підприємства, яка ґрунтується на економічних цілях та стратегії сталого розвитку, що відповідає цінностям компанії: якість, зростання, професіоналізм, залученість та інноваційність. Дотримання місії та цінностей дозволяє створити

ефективне робоче середовище та забезпечити гідні умови праці, що є конкурентною перевагою на ринку. Однак, виконання ключових завдань розвитку та розробка нових проєктів обмежені через глобальну пандемію та військову агресію, що є значними викликами для компанії та змушують змінювати плани для реагування на актуальні проблеми.

На фармацевтичному ринку України на сьогодні ключовими факторами конкурентоспроможності є:

- доступність (військовий конфлікт із значною шкодою для економіки диктує необхідність забезпечення наявності ліків в точках продажу. Крім того, стає важливим надання благодійної допомоги у вигляді поставок ЛЗ);

- ціна (зниження платоспроможності населення при суттєвому збільшенні цін на лікарські засоби підсилює позиції українських виробників, які можуть задовольняти внутрішні потреби за меншими витратами);

- дослідні потужності (більшість виробників спеціалізуються на певних категоріях та мають власні бренди, а потужні R&D комплекси дозволяють пропонувати кращі препарати, що було особливо актуально для лікування Covid-19 та є запорукою успіху компаній);

- якість (сертифікація виробництва є необхідною для виходу на нові ринки);

- репутація (відданість бренду та маркетинг грали важливу роль у виборі споживача, але все більше уваги приділяється корпоративній відповідальності) [13].

Основними сферами конкуренції на фармацевтичному ринку України є зазначені вище категорії. ПрАТ «Індар» є прикладом успішного сталого розвитку, що значно покращує конкурентоспроможність і конкурентні позиції на ринку. Більшість компаній також визнає важливість сталого розвитку, але не всі здійснюють значні проєкти і не надають достатньої публічної звітності.

ПрАТ «Індар» має унікальну конкурентну перевагу завдяки власним дослідним потужностям та повному циклу розробки продукції. Компанія

може ефективно управляти життєвим циклом продукції та собівартістю, починаючи від розробки до дистрибуції. ПрАТ «Індар» має значні перспективи у розробці замкнених ланцюгів постачання, оскільки володіє майже всією необхідною інфраструктурою та є обмеженою головним чином технологічним процесом та постачанням сировини.

Розглянемо основні стандарти, якими керується ПрАТ «Індар» у своїй діяльності для покращення конкурентних позицій і підвищення конкурентоспроможності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Основні стандарти діяльності ПрАТ «Індар»

Стандарт	Застосування
ISO 9000	Система менеджменту якості сприяє пошуку партнерів на ринку завдяки підтвердженню рівня контролю якості продукції; сертифікат сприяє розвитку здатності забезпечення вимог зацікавлених сторін та сталого успіху.
ISO 13485	Сертифікація медичних виробів сприяє управлінню життєвим циклом продукту у тому числі його дистрибуцією.
ДСТУ ISO 14001:2015	Система управління навколишнім середовищем сприяє скорочення витрат на матеріали і сировину, оптимізації витрат за рахунок переробки відходів, покращення іміджу та уникненню судових позовів.
ISO 22000	Система менеджменту безпеки харчових продуктів сприяє регулювання зберігання продукції та упакування лікарських засобів.
ISO 45001:2018	Система управління безпекою та гігієною праці сприяє зменшенню травматизму і захворювань, зменшенню витрат на лікарняні.
ISO 50001	Система управління енергоресурсами сприяє мінімізації витрат енергії і недопущення зростання парникового ефекту, скорочення витрат.
GRI	Глобальна ініціатива зі звітності сталого розвитку сприяє поширенню концепції сталого розвитку та покращення іміджу через публічну звітність.
GMP	Належна виробнича практика сприяє високій якості продукції і відкриває доступ до збуту на міжнародних ринках.
GAMP	Належна автоматизація виробничої практики засвідчує валідацію ІТ-системи вимогам безпеки фармацевтичних продуктів.
ЄКМТ	Сертифікат Європейської конференції міністрів транспорту дозволяє використання транспорту для міжнародних перевезень; регулює категорії екологічної безпеки автотранспорту.
FDA	Інспекція управління продовольства і медикаментів США сприяє високому рівню якості продукції та дотриманню санітарних вимог; є обов'язковим для продажів на ринку США.

Джерело: складено автором за [30]

Високі показники якості продукції, дбайливе ставлення до екології та відповідність світовим стандартам є важливими факторами, що сприяють конкурентоспроможності підприємства на ринку і забезпечують збільшення

продажів лікарських засобів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Державні закупівлі становлять лише 10% ринку, проте вони можуть забезпечити значні замовлення, які гарантуються. Додатково сертифікація дозволяє ПрАТ «Індар» успішно вигравати значну кількість тендерів.

Важливу роль у забезпеченні конкурентних позицій підприємства відіграють сертифікація та стандартизація ключових аспектів. У галузі фармацевтики, високий рівень регулювання продукції вимагає застосування сертифікатів як основного інструменту при виборі постачальника, оскільки товари, що не відповідають вимогам сертифікації, не допускаються до продажу. Крім того, сертифікація захищає споживачів від ризику фальсифікації продукції, що є значним небезпечним явищем у цій галузі.

Україна, окрім стандартів ISO та ДСТУ, використовує GMP (Good Manufacture Practice) як головний стандарт для регулювання галузі фармацевтики. Цей стандарт є обов'язковим для всіх фармацевтичних компаній та передбачає дотримання жорстких вимог до управління потоком продукції [19]:

- поділ виробництва на зони відповідно до класу чистоти, використання відповідних засобів захисту персоналом;
- розмежування маршрутів потоків сировина та переміщення персоналу;
- мінімізація зниження якості лікарських засобів під час дистрибуції, створення можливостей з їх відкликання [14].

Виявлення конкурентних особливостей ПрАТ «Індар» здійснювалося за допомогою застосування різних підходів: PEST-аналізу, структурного аналізу фармацевтичного ринку, вивчення стратегічних груп, моделі п'яти сил Портера. У таблиці 2.16 наведено основні отримані результати.

Цей аналіз дозволяє зробити висновок, що ситуація на фармацевтичному ринку багато в чому залежить від зовнішніх факторів, які по-різному впливають на цю галузь. На фармацевтичній Україні у 2021 р. найбільший вплив зробили політичні та економічні фактори.

Таблиця 2.16

Основні результати PEST-аналізу сучасного стану фармацевтичного ринку України

Групи факторів	Опис факторів	Характер впливу (1; 0; 1)
Політичні фактори	Державні закупівлі	+1
	Державне регулювання у сфері збуту	+1/-1
	Державне регулювання у сфері ціноутворення	-1
	Відносини уряду з іноземними державами	+1 -1
Економічні чинники	Рівень інфляції	0
	Зміна попиту	-1
	Валютний курс	-1
Соціальні та культурні фактори	Вибір споживачів	-1
	Стиль життя	+1
Технологічні фактори	Тенденції розвитку нових технологій та підходів до виробництва (державна підтримка)	+0
	Локалізація виробництва лікарських препаратів	+1
Правові фактори	Захист інтелектуальних прав на фармацевтичному ринку	-1
	Антимонопольне законодавство	+1

Джерело: складено автором за [30]

Дослідження ділового оточення ПрАТ «Індар» призвело до уточнення основних індикаторів розвитку конкуренції у сфері фармацевтики, до яких належать:

- частка фармацевтичного ринку загалом;
- частка у роздрібному сегменті комерційного ринку/бюджетному сегменті/частка у сегменті пільгового лікарського забезпечення (ЛЛО);
- кількість брендovаних препаратів та їх популярність;
- технологічні та інноваційні можливості;
- якість лікарських засобів.

Разом система стандартів та автоматизація є запорукою ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. ПрАТ «Індар» за останні 5 років пройшла 75 міжнародних аудитів, що гарантує високий рівень якості і допомагає вигравати тендерні закупівлі і виходити на нові ринки [4].

ПрАТ «Індар» ефективно реалізовує свою стратегію сталого розвитку і має перспективи до подальшого зміцнення конкурентних позицій з мінімальною шкодою для довкілля. Запорукою вдалого розвитку компанії є прийняті раніше стратегічні рішення: постійна модернізація, вихід на нові ринки, автоматизація, відкриття нових потужностей та розвиток персоналу як ключового ресурсу.

На даний момент через військову агресію цілі підприємства до вдосконалення дещо змінилися, першочерговими є завдання з підтримки економіки, забезпечення населення необхідними ліками та надання благодійної допомоги.

Поточна діяльність ПрАТ «Індар» переважно спрямована на оперативну реакцію на нові зовнішні виклики, які можна описати та класифікувати за допомогою PESTLE-аналізу у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Індар»

Фактори	Опис
Political (політичні)	високий рівень політичної нестабільності в Україні через війну, можливі часті зміни законодавства; ризик пошкоджень підприємства через ракетний терор; відсутність можливостей постачання ліків на окуповані території; потреба у гарантованих державних замовленнях для оптимального випуску препаратів.
Economic (економічні)	високий рівень монополізації дистрибуції лікарських засобів в Україні; низький рівень платоспроможності населення, яке несе до 49% витрат на охорону здоров'я; госпітальний сегмент поки що не є місцем для отримання прибутку; потреба утримувати ціни на лікарські засоби на довоєнному рівні; зростання ціни на основну сировину та пакувальні матеріали; зростання вартості палива та перевезень, блокування морських портів та повітряного простору, що ускладнює експорт; високий рівень інфляції, коливання курсу валют.
Social (соціальні)	виїзд 15% споживачів закордон, більшість з них – жінки та діти, які формують значну частку попиту у роздрібному продажі медикаментів; внутрішнє переміщення 10 млн. громадян, що вплинуло на рівень доходів; населення купує переважно критично необхідні препарати; надання переваги імпортним препаратам через кращий імідж, повільна переорієнтація на вітчизняні ліки; проблема з пошуком водіїв для перевезень через міграцію, мобілізацію та руйнування ланцюгів постачання.

Фактори	Опис
Technological (технічні)	вихід на нові сегменти ринку обмежений розробкою препаратів, потрібно інвестувати у дослідження для високої конкурентоспроможності; «гонка озброєнь» із захворюваннями потребує також постійного покращення лікарських засобів; обмеження екологізації певних аспектів рівнем технологічного розвитку.
Legal (юридичні)	високий рівень регулювання фармацевтичної галузі, потреба відповідати найвищим стандартам для експорту; продаж фальсифікованих продуктів на ринку; відсутність взаємного визнання деяких перевірок (наприклад GMP); досить часті перевірки, потреба в оперативному виправленні порушень, високі вимоги до безпеки у воєнний час; визнання права власності на виробництво окремих препаратів, штучна монополія виробників оригінальних ліків через патентні обмеження.
Environmenta l (екологічні)	потреба у сталому розвитку, відсутність сприятливих технологічних рішень для галузі та відповідної інфраструктури; високі вимоги до корпоративної відповідальності фармацевтичних компаній з боку суспільства; постійна еволюція мікроорганізмів, що потребує відповідної реакції, утворення стійкості до антибіотиків; зміна клімату негативно впливає на здоров'я і потребує нових препаратів.

Джерело: складено автором за [30]

Таким чином, дослідження виявило одну з ключових конкурентних переваг – це технологічні можливості, які полягають у використанні якісного обладнання, здатного забезпечити сучасне фармацевтичне та біотехнологічне виробництво. Зокрема, на виробничих ділянках ПрАТ «Індар» за останні роки було локалізовано понад 100 препаратів міжнародних та українських фармакологічних компаній.

Висновки до розділу 2

У 1997 році Кабінетом Міністрів України було прийнято рішення № 82 про створення виробничого заводу «Індар» для виготовлення вітчизняних інсулінів. Цей важливий крок українського фармацевтичного сектору було втілено у життя в 1999 році, коли завод розпочав свою діяльність.

Основною метою підприємства є забезпечення мільйонів людей, що страждають від хронічних та соціально значущих захворювань, можливістю жити повноцінним і тривалим життям. Виробництво фармацевтичних

препаратів і матеріалів залишається основною сферою діяльності заводу згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) під кодом 21.20. Крім того, підприємство також займається оптовою торгівлею фармацевтичними товарами (згідно з КВЕД кодом 46.46).

Важливо відзначити, що завдяки багатому досвіду та специфіці своєї діяльності на міжнародній арені, ПрАТ «Індар» відіграє важливу роль. Його здобутки і прогрес у сфері фармацевтики сприяють позитивній репутації України та сприяють покращенню медичної ситуації як в країні, так і за її межами.

Компанія спеціалізується на повному технологічному циклі виробництва генно-інженерних інсулінів, починаючи від субстанції і закінчуючи готовими лікарськими засобами. Вона має понад 15-річний практичний досвід у виробництві різних лікарських форм. Компанія здатна виготовляти повний спектр генно-інженерних інсулінів за індивідуальною технологією для кожного пацієнта. Вона єдиний виробник інсулінів тваринного походження в Україні. ПрАТ «Індар» має партнерів в Україні, Бразилії, Молдові, Казахстані, Сирії, Ємені та інших країнах.

Згідно з аналізом зарубіжних ринків збуту, експортна діяльність ПрАТ «Індар» має вирішальне значення і становить основну частку доходів від реалізації їх інсулінових та суміжних препаратів. Це свідчить про успішну міжнародну співпрацю та визнання якості їх продукції на світовому ринку.

Згідно з проведеним аналізом, виявлено, що експортна діяльність компанії є основною складовою їхньої виручки від реалізації інсулінових та суміжних препаратів. Хоча у 2019 році ефективність експорту мала спад, у 2020 році цей показник зріс на 3,51%. Щодо ефективності імпорту, вона зменшилася у 2019 році, але у 2020 році відбулося покращення на 4,55% в порівнянні з 2019 роком.

Загалом можна зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Індар» поступово збільшується і розвивається. У 2020 році ефективність виробництва експорту становила 1,13, а ефективність

споживання імпорту – 1,09, що свідчить про позитивну динаміку компанії в цих напрямках.

Встановлено, що рентабельність активів компанії в 2020 році склала 0,02%, що на 7,58% менше, ніж у попередньому році. Цей показник вказує на ефективність використання активів для генерації прибутку.

Заради підвищення рівня рентабельності активів, необхідно провести оптимізацію структури активів, що дозволить зменшити їх обсяг та збільшити рентабельність шляхом зростання прибутку або збереження його рівня. Для поліпшення рентабельності власного капіталу потрібно працювати над зниженням виробничих, збутових та інших витрат, що дозволить збільшити чистий прибуток. Робота в цьому напрямку сприятиме підвищенню рентабельності власного капіталу.

Враховуючи вищезазначений матеріал, можна стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Індар» є результативною. Це підтверджується збільшенням обсягів експорту та імпорту, постачанням продукції до провідних країн світу та зайняттям високих конкурентних позицій. Зі зростанням обсягів експорту також збільшуються обсяги імпорту, що сприяє поліпшенню співпраці з новими ринками збуту.

Отже, аналізуючи фінансову звітність, можна зрозуміти, що підприємство потребує різкого змінного курсу, який призведе до покращення фінансових показників та стабілізації ризиків у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Основна діяльність підприємства – зовнішній ринок, тому необхідно активно знаходити та аналізувати можливі нові ринки для розширення продажів продукції.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ІНДАР»

3.1. Програма діяльності підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності

Однією з основних проблем підприємства є залежність від імпорту сировини, оскільки більшість стратегічних партнерів знаходяться за кордоном, а затримки у поставках можуть досягати 2-3 тижнів через блокування портів та черги на кордонах. Також зростає вартість перевезень через переведення точок отримання замовлень у найближчі міста ЄС. Ці додаткові витрати часу та грошей негативно впливають на якість продукції, яка вимагає стабільного температурного режиму для правильного зберігання.

Наразі ПрАТ «Індар» отримує контейнери у порти Німеччини, Польщі та Румунії, а також має авіа доставку до Франкфурту та Варшави. Порти ЄС знаходяться в перевантаженому стані через війну, а в Індії та Китаї відсутність вільних контейнерів ускладнює імпорт сировини для компанії. Внаслідок зростання часу та вартості доставки, що зросли в 2-3 рази з початку війни, компанія стикається з дефіцитом вільних вантажівок, терміни очікування яких на кордонах можуть досягати 2-3 днів.

Крім того, експорт компанії значно зменшився порівняно з 2021 роком, оскільки більшість транспорту задіяно для внутрішніх перевезень та доставки лікарських засобів по Україні. Кількість автомобільних перевезень в країни ЄС та Центральної Азії зменшилася на 66%. Компанія зосереджує значні зусилля на підтримці власного персоналу а також забезпеченні охорони його здоров'я, що сприяє виконанню соціальних цілей сталого розвитку.

З іншого боку, економічна ситуація поступово стабілізується, що сприяє діяльності підприємства, яке у вересні завершило будівництво нової

виробничої лінії. Хоча попит на продукцію та купівельна спроможність споживачів знизилася, фармацевтичний ринок поступово відновлюється:

- після звільнення півночі у квітні економіка України почала поживавлюватися;
- рівень інфляції цін на ліки (15%) менше загальнодержавного (17%), попри значну залежність від імпортової складової;
- темпи спаду ринку стабілізувалися, наразі ринок розвивається за оптимістичним сценарієм [11].

Важливу роль в адаптації підприємства до умов воєнного часу зіграла потужна внутрішня складова: фінансова стійкість, автоматизоване та налагоджене виробництво, висококваліфікований персонал та висока ефективність внутрішніх потоків дозволили швидко відновити ланцюги постачання та продовжити операційну діяльність.

Перелік можливих альтернативних пропозицій з вирішення проблем ПрАТ «Індар» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Перелік можливих альтернативних пропозицій з вирішення проблем
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: складено автором

Однією з найбільш доцільних стратегій розвитку збутової діяльності ПрАТ «Індар» є розширення географії поставок фармацевтичної продукції шляхом розвитку експорту інсулінів короткої та середньої тривалості дії. Це дозволить розширити ринкову присутність компанії та залучити нових

клієнтів з різних країн.

З огляду на викладений вище матеріал можна зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Індар» виявляється доволі результативною. Це підтверджується збільшенням обсягів експорту та імпорту, постачанням продукції до провідних країн світу та зайняттям високих конкурентних позицій. Розширення обсягів експорту також сприяє зростанню обсягів імпорту, що сприяє поліпшенню взаємодії з новими ринками збуту.

Безумовно, ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від ефективної роботи менеджерів відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Наявна кількість співробітників у відділі успішно впорається з усіма поставленими перед ними завданнями та функціями. Крім того, внутрішні та зовнішні можливості реалізації цілей підприємства відповідають самим цілям, що має позитивний вплив на процес досягнення поставлених цілей.

Проте зовнішньоекономічна діяльність на цьому підприємстві не є ідеально організованою. Незважаючи на те, що недоліки незначні і мало впливають на роботу відділу зовнішньоекономічної діяльності, варто їх виправити.

У цілому, зауваживши потенціал співпраці кількох підрозділів та впровадивши покращення в їх взаємодії, підприємство зможе покращити роботу відділу зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволить обрати більш ефективну стратегію виходу підприємства на зовнішній ринок та зберегти існуючі партнерські відносини.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства

2022 рік виявився найскладнішим для підприємства протягом останніх п'яти років. Однак, компанія зосереджена на подальшому розширенні обсягів

виробництва і продажу на міжнародних та внутрішніх ринках України. Вона також планує модернізувати свої виробничі потужності з метою задоволення потреб споживачів у власній продукції та забезпечення високої якості відповідно до світових стандартів. Розподіл ринку збуту та конкурентних переваг підприємства наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика ринку збуту та конкурентні переваги ПрАТ «Індар» за 2022 р.

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 Туркміністану, 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, Sedenaур – 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» – 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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За наявними даними, ПрАТ «Індар» успішно експортує продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам, на віддалені ринки зарубіжжя. Основним партнером компанії в експорті є Бразилія. Однак найбільший обсяг збуту відбувається в Україні, де підприємство забезпечує інсуліном 40% пацієнтів.

Коли підприємство розширює свою діяльність на зовнішні ринки, важливо провести чітку якісну і кількісну оцінку ефективності зовнішньоекономічних операцій. Застосування комплексного підходу до вибору показників ефективності дозволяє здійснити об'єктивну оцінку стану

підприємства, розробити правильну стратегію та підвищити його конкурентоспроможність. Існує багато різних підходів і методик для визначення показників оцінки зовнішньоекономічної діяльності.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є складною категорією, яка включає в себе параметри, що охоплюють розвиток внутрішнього і зовнішнього ринків [22].

Для визначення доцільності проведення різних зовнішньоекономічних операцій і їх впливу на конкурентоспроможність важливо правильно вибрати критерій ефективності. Одним з головних критеріїв оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є максимізація чистого доходу від експортних операцій. Відповідно до цього критерію, рекомендується вибирати найкращі варіанти співпраці на зовнішньому ринку.

Для проведення аналізу ефективності зовнішньої економічної діяльності ПрАТ «Індар» будемо оцінювати показники діяльності ЗЕД. Відповідні дані для обчислення наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності

ПрАТ «Індар», млн. грн.

Показники	Роки			Відн. відх. 2020 р. до 2018 р.,%
	2018	2019	2020	
Вартість експортної продукції у зовнішньоторгівельних цінах	22,82	23,37	24,04	5,1
Затрати на виробництво експортної продукції	19,63	20,57	20,43	3,9
Затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортним	6,4	6,42	6,91	7,4
Вартість експортної продукції у внутрішніх цінах	21,82	22,37	23,04	5,3
Вартість реалізації імпортних товарів у внутрішніх цінах.	5,85	6,05	6,32	7,4

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Для подальшого обчислення показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання необхідні дані, які

представлені у таблиці 3.3.

Рентабельність експорту визначається за формулою:

$$P_e = E_e / Z_e * 100\% \quad (3.1)$$

де E_e – ефект експорту;

Z_e – затрати на виробництво експортної продукції.

Рентабельність імпорту P_i визначається за формулою:

$$P_i = E_i / V_z * 100\% \quad (3.2)$$

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 3.4.

Таблиця 3.4

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності

ПрАТ «Індар» у 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
	2018	2019	2020	±	%	±	%
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
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: складено автором на основі звітності підприємства

У 2019 році ефективність експорту знижувалася, однак у 2020 році цей показник зріс на 3,51%. Стосовно ефективності імпорту, вона зменшилася на 2,65% у 2019 році порівняно з 2018 роком. Проте у 2020 році відбулося значне покращення, і показник збільшився на 4,55% у порівнянні з 2019 роком. Ефективність виробництва експорту в 2020 році становила 1,13, а

ефективність споживання імпорту – 1,09. Це свідчить про поступове зростання та розвиток зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Індар».

З огляду на викладений вище матеріал можна стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Індар» є результативною. Це підтверджується збільшенням обсягів експорту та імпорту, постачанням продукції до провідних країн світу та високими конкурентними позиціями. Зі збільшенням обсягів експорту також зростають обсяги імпорту, що сприяє поліпшенню взаємодії з новими ринками збуту.

Тобто, аналізуючи викладені дані фінансової звітності, можна зрозуміти, що підприємство потребує покращення фінансових показників та стабілізації ризиків у середньостроковій та довгостроковій перспективах. Основна діяльність підприємства – зовнішній ринок. Потрібно активно шукати та реалізовувати можливості виходу продукції на нові ринки.

ПрАТ «Індар» є єдиним підприємством на українському ринку, яке має повний цикл виробництва інсулінових лікарських засобів. Завдяки накопиченому досвіду, використуванню технологій та повному виробничому циклу виробництва інсулінів від субстанцій до готових лікарських форм, воно є непереборним лідером на ринку.

Використовувані технології надають підприємству стійкі конкурентні переваги в сфері виробництва. Однак, для досягнення високих результатів в господарській діяльності та зайняття значної частки на ринку, необхідно не лише володіти високоякісними виробничими технологіями, але також мати ефективно налагоджену збутову діяльність. ПрАТ «Індар» не лише виробляє високоякісні лікарські засоби для пацієнтів, хворих на цукровий діабет, але й успішно їх продає на ринку.

Завдяки своїм технологічним можливостям ПрАТ «Індар» може просувати свою продукцію не лише на внутрішньому ринку України, але й за її межами. Збутова діяльність підприємства насамперед спрямована на експорт готової продукції за кордон. Наразі підприємство активно розширює свою присутність на зарубіжних ринках [20].

Аналіз зарубіжних ринків збуту ПрАТ «Індар» свідчить про переважаючу роль експортної діяльності підприємства, яка формує основну частку його доходів від реалізації інсулінових та суміжних препаратів. Підприємство співпрацює як з міжнародними партнерами, так і має розгалужену мережу партнерських відносин на території України.

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

Перспективними ринками для ПрАТ «Індар» є країни Європейського Союзу, Азії, Латинської Америки та Африки. Однак, в управлінні збутовою діяльністю підприємства виявлено деякі негативні аспекти у 2021 році, такі як значні обсяги дебіторської заборгованості та зниження ефективності збутової діяльності порівняно з показниками попереднього року. В зв'язку з цим, компанія повинна прийняти заходи для подолання цих негативних тенденцій з метою поліпшення прибутковості та ефективності збутової діяльності.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми

Зовнішня торгівля відіграє суттєву роль як в економіці України, так і в економіці окремого підприємства. Вхідження підприємств на міжнародні ринки є складним і тривалим процесом. Освоєння нового ринку збуту вимагає значних витрат часу, матеріальних та людських ресурсів. Тому проведений аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін, аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє здійснити планування процесу виходу підприємства на новий ринок.

ПрАТ «Індар» успішно експортує свою продукцію на ринки Молдови та Азербайджану. Досвід співпраці, фінансово-господарські показники та стрімкий економічний розвиток підприємства створюють передумови для

розширення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на новий ринок [39].

Для визначення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності необхідно провести дослідження існуючих експортних напрямків в Україні.

Одним з основних пріоритетів зовнішньоекономічної політики України є співробітництво з Європейським Союзом. Тому наразі активно впроваджуються заходи, спрямовані на зміцнення співпраці з країнами ЄС, які становлять понад 42% всього українського експорту.

Для збільшення обсягів експорту, підвищення конкурентоспроможності підприємства і розширення взаємодії з країною-членом Євросоюзу розглядається ринок Румунії.

Виробництво фармацевтичної продукції в Румунії поступово зменшується в останні роки, у той час як споживання зростає щороку. Це призводить до зменшення обсягів експорту продукції на 16,3 тис. тонн у 2020 році (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

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

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

Джерело: складено автором

Можна спостерігати тенденцію до збільшення імпорту фармацевтичної продукції до Румунії. Це позитивний фактор, який впливає на вибір нового зовнішнього ринку для експорту продукції ПрАТ «Індар».

У грудні 2017 року була прийнята Експортна стратегія України – дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на період 2017-2021 рр. Основними завданнями цієї стратегії є максимальне використання

можливостей для розвитку експорту та визначення орієнтирів у розвитку торгівельних відносин України.

Згідно з матеріалами Експортної стратегії, ринки Румунії входять до ТОП-5 «недоторгованих ринків». Вони займають 20-те місце у рейтингу нетарифного захисту серед 165 країн світу та мають низькі ставки ввізного мита у відсотках до всіх податків у бюджеті різних рівнів країни, що становить 0,1% (9-те місце серед 75 країн світу).

Відповідність продукції ПрАТ «Індар» міжнародним стандартам якості є ключовим фактором, що дозволяє підприємству успішно експортувати свою продукцію до багатьох країн світу.

На фармацевтичному ринку Румунії виділяються такі провідні виробники, як «Adression Group», «Сerohart» та «Dunapack Rambox».

Особливу вагу має географічне положення України та Румунії, яке сприяє зміцненню економічних відносин і стимулює обидві країни до співпраці на регіональному та міжнародному рівнях.

Виходження ПрАТ «Індар» на румунський ринок є першим кроком у встановленні зв'язків у форматі «Україна – Молдова – Румунія» з метою майбутнього розширення до більш пріоритетного формату «Україна – Румунія – ЄС».

Враховуючи попередній досвід експорту, вирішено, що вихід на новий ринок буде здійснюватися на умовах поставки FCA (Free Carrier). Ця умова включається до контракту купівлі-продажу і виступає орієнтиром для всіх учасників міжнародних поставок товарів з однієї країни в іншу. На сьогоднішній день, умови поставки FCA регулюються відповідно до визначень Інкотермс-2020, які набули чинності з 1 січня 2020 року. Для стратегії експорту на ринок Румунії буде обрано базис наземної доставки.

Для оцінки економічної ефективності виходу підприємства на новий ринок, ми здійснимо прогнозування обсягів експорту продукції на період 2022-2023 рр. Експортні операції будуть проводитися щомісяця, але розподілені на різні партії.

У таблиці 3.6 наведений графік експортних поставок протягом одного року (від липня 2022 року до червня 2023 року).

Таблиця 3.6

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: складено автором

Для встановлення зміни ефективності експортних операцій ПрАТ «Індар» будемо враховувати такі показники: ефективність експорту, експортний ефект, ефективність виробництва експортної продукції, виробничий ефект експортної продукції та рентабельність експорту для періоду 2021-2023 рр. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

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

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2021/2022		Відхилення 2022/2023	
				±	%	±	%
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: складено автором

Доходи, отримані від продажу продукції, перевищують рівень витрат, що позитивно відображається на ефективності діяльності підприємства. Порівняння прогнозованого значення експортного ефекту в 2023 році з аналогічним показником у 2020 році вказує на зростання на 3,5 млн. грн. Рентабельність експорту в 2023 році буде складати 20%, що на 6% вище, ніж у 2020 році.

Враховуючи досвід існуючого експорту, входження на новий ринок може бути здійснене за умови поставки FCA. Ця умова включається до контракту купівлі-продажу і є настановою для всіх учасників міжнародних поставок товарів з однієї країни в іншу.

ПрАТ «Індар» переважно експортує свою продукцію, а щодо імпорту, він обмежується сировинними матеріалами та запасами. Тому контрактна вартість визначається відносно експорту вантажів, а не імпорту.

Експорт медичних препаратів здійснюється на базисних умовах поставки FCA (франко-перевізник), що означає, що основну частину витрат на перевезення сплачує іноземне підприємство-покупець.

Завдяки цьому вартість препаратів, визначена у контракті, включає витрати на вантажні роботи, транспортні витрати до пункту передачі вантажу перевізнику, а також власне вартість самого вантажу. Вибір цього виду умов поставки обумовлений різною відстанню, інфраструктурою країн-імпортерів медичних засобів ПрАТ «Індар» та природними умовами, що панують у цих країнах.

Таким чином, розрахунок контрактної вартості здійснюється менеджерами відділу зовнішньоекономічної діяльності за встановленою 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.

Після проведення аналізу румунського ринку було встановлено, що

сегмент інсуліну практично не має конкурентів. Для демонстрації цього розглянемо експортні поставки ампул «Хумодар» Р 100Р до Румунії на базисній умові FCA.

У 2022 році було експортовано 7 000 ампул, а в 2023 році планується експортувати 11 000 ампул. Завдяки зниженню виробництва на внутрішньому ринку, ми можемо розрахувати контрактну вартість продукції, а також визначити рентабельність та ефективність експорту.

Детальні дані про рівень собівартості та прибутковості цього виду продукції підприємства наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

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: складено автором

У ПрАТ «Індар» витрати на завантаження одиниць автомобільного транспорту, який перевозитиме товар до аеропорту, становитимуть 500 гривень. Для транспортування 6 000 ампул об'ємом 10 мл потрібна буде одна машина до 4 тонн, вартістю 1 900 гривень, за ціною 71,99 гривень за кілометр. Відстань між аеропортом та підприємством становить 27 кілометрів. Відвантаження та транспортування будуть здійснюватися один раз на місяць, тобто протягом 2022 року 6 разів. Отже, загальні витрати на завантаження складуть 14 400 гривень.

При укладанні контракту курс фіксується на рівні 1 долар США = 29,6 гривень. Загальна вартість «Хумодар» Р 100Р становитиме 2 100 000 гривень. Враховуючи це, контрактна вартість складатиме:

$$(2\,100\,000 + 14\,400) / 29,6 = 71\,432,4 \text{ дол.}$$

Зазначений приклад демонструє, що контрактна вартість буде однаковою для підприємств-експортерів різних країн при умові, що вартість вантажу залишається незмінною. Це спрощує процес укладання угод на експорт та зменшує тривалість цього процесу.

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

$$\text{Валовий прибуток} = 1\,953\,000 - 933\,450 = 1\,019,550 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чистий прибуток} = 1\,019\,550 - (1\,019\,550 * 0,18) = 836,031 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок економічної ефективності цього заходу показав, що завдяки його впровадженню чистий прибуток від експорту продукції підприємства у 2022 році становитиме 836,031 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції в розмірі 2 100 тис. грн.

На 2023 рік планувалося експортувати 11 000 ампул кожного місяця, тобто 12 разів на рік. Усього транспортні витрати складатимуть 28 800 грн. на рік.

При укладанні контракту курс фіксується на рівні 1 долар США = 29,6 гривень. Загальна вартість «Хумодар» Р 100Р становитиме 3 300 000 гривень. Враховуючи це, контрактна вартість складатиме:

$$(3\,300\,000 + 28\,800) / 29,6 = 112\,459,5 \text{ дол.}$$

$$\text{Чистий дохід} = 3\,300\,000 - (3\,300\,000 * 0,07) = 3\,069 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Валовий прибуток} = 3\,069\,000 - 1\,466\,850 = 1\,602,150 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чистий прибуток} = 1\,602\,150 - (1\,602\,150 * 0,18) = 1\,313,763 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо рентабельність експорту:

$$P = 164\,900 / 133\,350 * 100\% = 123,65\%;$$

$$E = 302\,400 / 135\,100 = 2,23.$$

Розрахунок економічної ефективності експорту показав, що завдяки впровадженню експортної діяльності, чистий прибуток від експорту продукції підприємства у 2023 році становитиме 1 313,763 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції в розмірі 3300 тис. грн. Рентабельність експорту при даному заході складає 123,65%, а ефективність

експорту – 2,23.

У 2023 році поставки будуть здійснюватися кожного місяця, тому цей рік стане проектним для визначення впливу запропонованої експортної діяльності на основні показники діяльності підприємства.

Отже, проведемо необхідні розрахунки у таблиці 3.9, що відображає ці показники.

Таблиця 3.9

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./ ос.	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: складено автором

З урахуванням проведеного аналізу впливу запропонованого заходу можна зробити висновок, що входження на зовнішній ринок Румунії для ПрАТ «Індар» матиме позитивний економічний ефект.

З розрахунків видно, що завдяки впровадженню заходу в проектному році підприємство зможе збільшити свій чистий прибуток від реалізації продукції на 3 069 тис. грн. (0,52%) порівняно з 2020 роком. Одночасно собівартість виробленої продукції також зросте, оскільки в поточній економічній ситуації країни необхідно враховувати фактори інфляції та зростання цін. Таким чином, у проектному році цей показник збільшиться на 1 466,85 тис. грн. (0,3%).

Ефективність даного заходу характеризується вищими темпами зростання доходу від реалізації продукції та чистого прибутку, ніж темпи зростання собівартості виробленої продукції. Крім того, витрати на 1 гривню

виробленої продукції внаслідок впровадження проєкту знижуються.

У проєктному році ці витрати зменшаться на 2,98 коп. (на 2,98%), а продуктивність праці збільшиться на 11,14%.

Основний ефект виходу підприємства на новий ринок виявляється у зростанні рентабельності збутової діяльності на 0,00238 п.п., що свідчить про покращення стану збутової діяльності підприємства та його позитивну динаміку, хоча це незначне зрушення.

Рентабельність продукції у проєктному році також зросла на 0,2732 п.п., що свідчить про зростання прибутковості діяльності підприємства завдяки впровадженню запропонованого проєкту. Розрахунки демонструють, що запропонований варіант може бути рекомендованим в рамках роздрібною стратегії експорту при розширенні ринків збуту продукції.

Висновки до розділу 3

Розвиток зовнішньої торгівлі має значний вплив не лише на національну економіку України, але й на успішну діяльність окремих підприємств. Виходити на міжнародні ринки вимагає від компаній значних зусиль та тривалого процесу адаптації.

Опанування нового ринку збуту передбачає інвестиції часу, матеріальних та людських ресурсів. Тому, засновуючись на аналізі виробничо-господарської діяльності підприємства, виявленні його сильних та слабких сторін, аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, можна здійснити планування процесу виходу на новий ринок.

ПрАТ «Індар» є виробником високоякісної фармацевтичної продукції, однак після аналізу його фінансової звітності, на жаль, виявлені незадовільні показники та вплив подій у макросередовищі.

На поточний момент підприємство потребує активних заходів, радикальних змін у своїй діяльності та впровадження новітніх систем управління з метою покращення основних фінансово-економічних

показників та ситуації на ринку.

Фармацевтичний ринок Румунії не належним чином розвинений, особливо виробництво інсулінів в цій країні поступово зменшується, тоді як попит на цей важливий фармацевтичний продукт зростає щороку. Таким чином, ПрАТ «Індар» не зіткнеться з великою та складною конкуренцією на ринку Румунії, адже виробництво підприємства відповідає всім якісним стандартам для збуту в країнах Європейського Союзу.

Доходи, отримані від реалізації продукції підприємства, перевищують витрати, що позитивно впливає на ефективність його діяльності. Порівнюючи прогнозоване значення експортного ефекту на 2023 рік з відповідним показником у 2020 році, відзначаємо зростання на 3,5 млн. гривень.

Прогнозовані поставки «Хумодар» Р 100Р до Румунії передбачається здійснюватися на умовах FCA. Для забезпечення фінансування цього заходу можна розглянути можливість скорочення виробництва на внутрішньому ринку, оскільки підприємство орієнтується на зовнішню торгівлю. Крім того, можна звернутися до держави або знайти інвестора для отримання необхідних коштів.

Проведений розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу показав, що в результаті його впровадження прибуток від експорту продукції підприємства становитиме 2149,794 тис. гривень при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції у розмірі 5 400 тис. гривень за період 2022-2023 рр. Рентабельність експорту за цим заходом становить 123,65%, а ефективність експорту складе 2,23.

Розрахунки свідчать про те, що запропонований варіант може бути рекомендованим в контексті стратегії роздрібного експорту при розширенні ринків збуту продукції.

Загалом запропонований захід матиме позитивний вплив на економічні показники діяльності ПрАТ «Індар» і сприятиме відновленню економічної успішності підприємства після складного 2020 року.

Вихід на новий зовнішній ринок буде сприяти поліпшенню фінансово-господарських показників, стимулювати економічний розвиток підприємства і покращити торгівельні зв'язки. Однак, освоєння нового ринку збуту вимагає значних зусиль, витрат часу, матеріальних та людських ресурсів. Незважаючи на це, ці витрати є необхідними для досягнення успіху на новому ринку і покращення становища підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкурентоспроможність є ключовим фактором, що визначає перспективи розвитку підприємства, його здатність досягати стратегічних цілей і завдань. Це поняття охоплює кілька аспектів, таких як адаптація до змін у зовнішньому середовищі, забезпечення конкурентних переваг, протистояння конкурентам та стійкий розвиток.

Проте для успішного функціонування на ринку не достатньо лише оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства – необхідно бути готовим до різних ситуацій, що виникають на ринку.

Стабільне підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути досягнуте тільки шляхом розробки відповідних конкурентних стратегій і їх постійного коригування залежно від змін в характері ринку. Варто підкреслити, що підвищення конкурентоспроможності підприємства сприяє також підвищенню конкурентоспроможності країни в цілому.

У майбутніх дослідженнях акцент слід зробити на оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства, використовуючи методи системного аналізу, а також на систематизації та узагальненні факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність суб'єкта ринкових відносин включає не лише здатність створювати конкурентні переваги, але й уміння їх утримувати. Розробка відповідних конкурентних стратегій є ключовим фактором для досягнення стійкого зростання конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах господарювання, суб'єктам ринку важливо володіти певними компетенціями, такими як використання теоретичних аспектів дослідження конкурентоспроможності підприємства, знання про інтенсивність конкуренції на ринку, моніторинг конкурентного середовища, діагностування конкурентної небезпечності суперників і оцінювання конкурентоспроможності підприємства різними методами.

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі

етапи, як моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації, діагностування конкурентоспроможності підприємства та його суперників, а також конкурентне позиціонування підприємства.

Враховуючи ці аспекти, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства стає важливою умовою для досягнення успіху на ринку та забезпечення стійкого розвитку.

ПрАТ «Індар» є одним з провідних фармацевтичних заводів в Україні, який спеціалізується на виробництві високоякісних препаратів. Навіть у конкурентному середовищі з відомими фармацевтичними компаніями з США, Європи, Канади та Азії підприємство успішно утримує високі конкурентні позиції навіть в сучасних економічних умовах. З урахуванням економічних показників, підприємство може продовжувати працювати над розширенням ринків збуту своєї продукції.

Аналізуючи дані фінансової звітності, можна побачити, що підприємство вимагає певних змін, що призведе до покращення фінансових показників та стабілізації ризиків у середньостроковій та довгостроковій перспективах. Основна сфера діяльності підприємства – зовнішній ринок, тому йому потрібно активно шукати й аналізувати можливі нові ринки збуту.

Однією з найбільш доцільних стратегій розвитку збутової діяльності ПрАТ «Індар» є розширення географії поставок фармацевтичної продукції шляхом розвитку експорту інсулінів короткої та середньої тривалості дії. Це дозволить розширити ринкову присутність компанії та залучити нових клієнтів з різних країн. Зміни економічних показників свідчать про постійний розвиток та вдосконалення підприємства. Розрахунки ефективності зовнішньоекономічної діяльності показали, що ПрАТ «Індар» має високу рентабельність експорту.

Показники ефективності експорту K_{ee} (1,18) і ефективності імпорту K_{ei} (1,15) перевищують одиницю, що свідчить про економічну вигідність зовнішньоекономічних операцій підприємства.

Крім того, можна зробити висновок, що фахівці підприємства успішно

проводять аналіз та покращення ситуації на існуючих ринках збуту. Однак, рекомендується впровадити запропоновані заходи для оптимізації роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Вихід ПрАТ «Індар» на румунський ринок відкриває можливість створення зв'язків у форматі «Україна – Румунія – Молдова» з метою майбутнього переходу до більш пріоритетного формату «Україна – Румунія – ЄС». Згідно з розрахунками, наразі підприємству потрібне втручання в його економічну діяльність шляхом впровадження нових стратегій збуту або оптимізації існуючих, щоб досягти кращих економічних результатів.

Експортні операції будуть проводитися щомісяця партіями різного обсягу. Це пов'язано з постійним попитом на фармацевтичну продукцію, зокрема на інсулін. Оскільки споживання фармацевтичних препаратів є життєво важливим для людей, якщо товар засвідчує себе як якісний, ефективний та доступний за ціною, поставки будуть регулярними. Даний продукт не залежить від сезонності, оскільки ліки від діабету потребуються всіма потенційними споживачами.

Планується вийти на новий ринок на умовах поставки FCA. Загалом очікується, що чистий прибуток від цього заходу і експорту продукції становитиме 2 149,794 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції у розмірі 5400 тис. грн. за 2022-2023 рр.

Розрахунки показують, що рентабельність експорту складатиме 123,65%, а ефективність експорту – 2,23. У результаті виходу на румунський ринок ми очікуємо зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в середньому на понад 10%.

Також прогнозується покращення основних фінансових показників і показників збутової діяльності підприємства. Реалізація запропонованого проекту призведе до зростання чистого доходу підприємства на 3 069 тис. грн. (на 0,52%) у порівнянні з 2020 роком.

Чистий прибуток є важливим показником, і основною метою будь-якого підприємства є зростання цього показника. Прогнозується, що чистий

прибуток підприємства в проектному році зросте на 82,11%. Також завдяки виходу на новий ринок підприємство матиме покращення своєї збутової діяльності після економічно важкого 2020 року.

Отже, розроблена стратегія прямого експорту може вважатися ефективною. Загалом ПрАТ «Індар» має можливість вийти на новий зовнішній ринок, і при дотриманні рекомендацій і впровадженні запропонованих дій підприємство зможе збільшити свої прибутки та активно розвиватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні підходи до лікування хворих на цукровий діабет: навч. посіб. для студентів, лікарів-інтернів терапевтів, ендокринологів та лікарів загальної практики / Л.В. Журавльова, О.М. Кривоносова. Харків: ХНМУ, 2019. 124 с.
2. Амеліна І.В., Попова Т.Л., Владимиров С.В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. Київ: Центр уч. л-ри, 2013. 256 с.
3. Бондаренко В.М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 41 (2). С. 31-37.
4. Вітчизняні фармкомпанії: розширення присутності під час пандемії. Економічна правда: вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/farmak/2020/04/1/658687/> (дата звернення: 12.05.2023).
5. Війна і ліки: аптечний продаж за підсумками I півріччя 2022 р. Proxima research: вебсайт. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/vijna-i-lik-i-artekhnij-prodazh-2022/> (дата звернення: 15.05.2023).
6. В Україні стрімко дорожчають ліки: чому так зростають ціни на медпрепарати та коли зупиняться. Телевізійна служба новин: вебсайт. URL: <https://tsn.ua/exclusive/v-ukrayini-strimko-dorozhchayut-lik-i-chomu-tak-roste-sina-na-medpreparati-y-koli-zupinitsya-2109244.html> (дата звернення: 12.05.2023).
7. Гриньов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138> (дата звернення: 12.05.2023).
8. Державний реєстр лікарських засобів. URL: <http://www.drlz.com.ua> (дата звернення: 15.05.2023).
9. Департамент з підвищення конкурентоспроможності регіону –

Експорт товарів до Румунії. URL: www.compet.kh.gov.ua/ukr/1849-eksport-tovariv-do-rumuniji. (дата звернення: 12.05.2023).

10. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 12.05.2023).

11. Дідківський М.У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2016. 463 с.

12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2022. 340 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. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5-8.

15. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 6 (11). С.174-180.

16. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.

17. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Індар». URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/obs_prod/34532. (дата звернення: 12.05.2023).

18. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.

19. Ковальов А., Верещак Т., Штепа А. Аналіз системи лікування та розрахунок економічних втрат від цукрового діабету в Україні. *Діабет. Ожиріння. Метаболічний синдром*. 2020. № 6. С. 45-62.

20. Комітет рекомендує МОЗ переглянути запроповану систему реімбурсації інсулінів. *Еженедельник Аптека*. 2021. № 13.
21. Кларін М. Розвиток стратегічного управління – більше, ніж тренінг. *Менеджмент і менеджер*. 2018. № 3. С. 14-16.
22. Ключко В.П. Зовнішньоторгівельні відносини України в умовах посилення інтеграційних зв'язків. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11 (29). С. 141-153.
23. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Батанова Т.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2012. 183 с.
24. 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.
25. 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.
26. Мельник О.Г., Нагірна М.Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. URL: <http://www.inek.ua/> (дата звернення: 12.05.2023).
27. Міністерство Закордонних справ України. Торговельно-економічне співробітництво Україна – ЄС. URL: <https://ukraineeu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/trade-and-economic/ukraine-eu-trade>. (дата звернення: 12.05.2023).
28. Немченко А., Назаркина В. Удосконалення сучасних підходів до референтного ціноутворення на препарати інсуліну. *Фармацевтичний журнал*. 2020. № 5. С. 23-33.
29. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Статистичні дані. URL: <http://index.minfin.com.ua/index/debt/>. (дата звернення: 12.05.2023).
30. Офіційний сайт ПрАТ «Індар». URL: <https://indar.com.ua/ua> (дата звернення: 12.05.2023).
31. ПрАТ «Індар». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=>

6712085&tb=file (дата звернення: 12.05.2023).

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

33. 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. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016. Вип. 18. С. 48-55.

34. Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки. URL: www.info-library.com.ua/books-text-410.html (дата звернення: 12.05.2023).

35. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. К.: Основи, 1997. 390 с.

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

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

38. Річна звітність емітента. URL: <https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/59376> (дата звернення: 12.05.2023).

39. Рак Ю.А. Підходи до оцінки конкурентного середовища на ринках різних видів благ. *Ефективна економіка*. 2017. № 11.

40. Смолін І.В. Конкурентна позиція підприємства: протиріччя змістовного наповнення, види та об'єкти спрямування. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. С. 46-56.

41. Соколовська В.В., Бабчинська О.І. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5809> (дата звернення: 12.05.2023).

42. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручн. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

43. Ткачук О.М., Харкава Ю.П. Конкурентні переваги підприємства. Перспективні напрямки наукової думки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ЛОГОΣ» / відп. за випуск Голденблат М.А. ГО «Європейська наукова платформа». Обухів: Друкарня «Друкарик» (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. Т. 3. С. 66-70.

44. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія та практика. Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.В. Іванової. Суми: Вид. Університетська книга, 2020. 231 с.

45. Фармацевтичний ринок України 2020-2021: діагностика та прогноз. URL: <https://www.apteka.ua/>. (дата звернення: 12.05.2023).

46. Фармацевтичний ринок. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/> (дата звернення: 12.05.2023).

47. Фармацевтичний ринок після початку війни впав. Що буде далі. Економічна правда: вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/27/688567/> (дата звернення: 12.05.2023).

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

49. Формування операційної стратегії. URL: https://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/formuvannya_operatsiynoyi_strategiyi (дата звернення: 12.05.2023).

50. Характеристика Румунії. URL: <https://export.gov.ua/country/105-rumunija> (дата звернення: 12.05.2023).

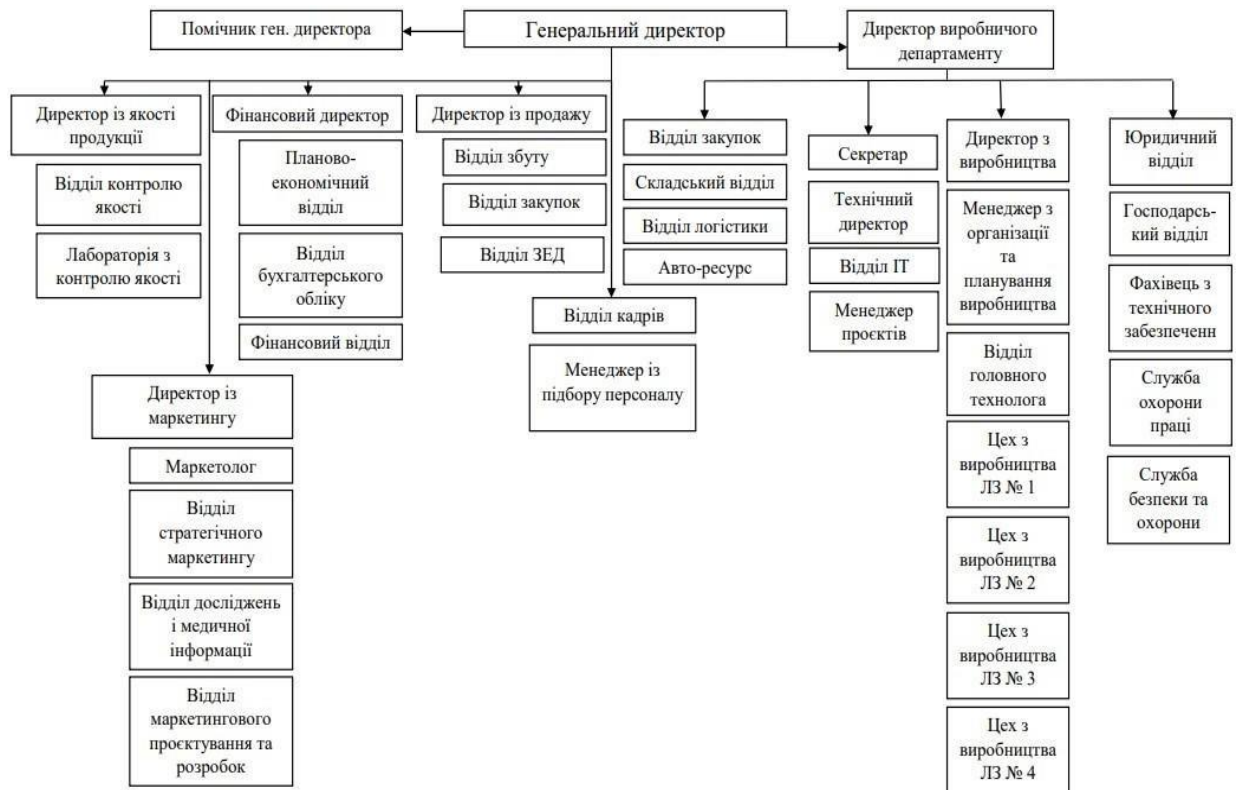
51. Харчук Т.В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 8 (98). С. 12-16.

52. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427-432.

53. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підруч. К.: ЦУЛ, 2020. 320 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Організаційна структура ПрАТ «Індар»

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи	1000	395	356
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	1 781	2 003
накопичена амортизація	1002	1 386	1 647
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 556	10 240
Основні засоби	1010	103 560	116 845
первісна вартість	1011	243 613	284 314
знос	1012	140 053	167 469
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294	
Усього за розділом I	1095	113 805	127 441
II. Оборотні активи	1100	128 577	236 842
Запаси			
Виробничі запаси	1101	68 415	57 853
Незавершене виробництво	1102	5 348	6 529
Готова продукція	1103	51 387	166 954
Товари	1104	3 427	5 506
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	137 059	92 917
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 970	9 563
з бюджетом	1135	25 312	46 531
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 165	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 414	10 579
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 013	23 213
Рахунки в банках	1167	5 013	23 213
Витрати майбутніх періодів	1170	2 377	954
Інші оборотні активи	1190	310	
Усього за розділом II	1195	363 722	420 909
Баланс	1300	477 527	548 350
I. Власний капітал	1400	80 886	80 886
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Капітал у дооцінках	1405	3 082	2 811
Додатковий капітал	1410	30 641	30 618
Резервний капітал	1415	16 672	16 189
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-150 441	-118 748
Усього за розділом I	1495	-19 160	11 756
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	677	617
Відстрочені податкові зобов'язання			
Усього за розділом II	1595	677	617
Поточні зобов'язання			
товари, роботи, послуги	1615	476 166	460 340
розрахунками з бюджетом	1620	124	5 716
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 823	
розрахунками зі страхування	1625	1 911	
розрахунками з оплати праці	1630	119	7 635
за одержаними авансами	1635	7 942	16 235
Поточні забезпечення	1660	10 991	39 029
Інші поточні зобов'язання	1690	668	5 111
Усього за розділом III	1695	496 010	535 977
Баланс	1900	477 527	548 350

Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	689 417	753 184
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	447 911	531 762
Валовий: прибуток	2090	241 506	221 422
Інші операційні доходи	2120	45 955	42 710
Адміністративні витрати	2130	62 925	69 508
Витрати на збут	2150	79 667	113 405
Інші операційні витрати	2180	103 837	79 752
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	41 032	1 467
Інші витрати	2270	10	16
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	41 022	1 451
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9 195	-707
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	31 827	744

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Інший сукупний дохід	2445	331	332
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	331	332
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	331	332
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	32 158	1 076

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Матеріальні затрати	2500	424 786	421 422
Витрати на оплату праці	2505	106 996	115 427
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 642	22 970
Амортизація	2515	27 725	25 481
Інші операційні витрати	2520	201 461	212 032
Разом	2550	781 610	797 332

Додаток Г

Ключові аспекти формування конкурентоспроможності підприємства

Етапи	Зміст
1. Виявлення механізму конкуренції та її регулювання у суспільному виробництві	Підприємство як суб'єкт конкуренції на різних ринках: трудових ресурсів, матеріально-технічних ресурсів, грошових коштів та фінансових інвестицій. Їх характеристика та пріоритетність для підприємства.
2. Визначення меж конкурентного ринку і складу основних конкурентів	Обов'язковим є виявлення п'яти сил конкуренції за М. Портером: конкуренція при вході на ринок, загроза заміщення, здатність покупців збивати ціну, здатність постачальників завищувати ціну, суперництво між існуючими конкурентами.
3. Здійснення комплексного аналізу рівня інтенсивності конкуренції на ринку та прогнозування його динаміки	Дослідження інтенсивності конкуренції має здійснюватися як у статичі, так і в динаміці. Так, основними факторами, що впливають на інтенсивність конкуренції є: чисельність конкурентів, темпи росту галузі, рівень фінансових витрат, рівень ефективності інвестицій, рівень відмінностей між конкурентами та ін. Засобами створення вхідних бар'єрів на ринку є: економія за рахунок масштабів, товарна диверсифікація, вимоги інвестувань, перехідні витрати, доступ до каналів розподілу, відносні перевитрати незалежно від масштабу.
4. Вивчення характеру зовнішнього конкурентного середовища	<p>1) Аналіз зовнішнього середовища (макро і мікросередовища підприємства). Умови, форми впливу зміни характеру політичних, соціальних, економічних, демографічних, екологічних процесів у суспільстві.</p> <p>2) Аналіз діяльності конкурентів. Значення аналізу формування стратегії та тактики дій підприємства на ринку. Врахування вимог до інформації про діяльність конкурентів; порядок та методи їх збирання. Оцінка повноти та достовірності інформації. Діагностика цілей та намірів конкурентів. Форми прямого та посереднього прояву намірів конкурентів. Методи передбачення поведінки конкурентів та оцінка їх вірогідності.</p> <p>3) Дослідження тактики реалізації товарної політики конкурентів: аналіз ставлення споживачів до товарів-конкурентів; визначення ознак, що передують появі товару-конкурента; порівняння комерційних характеристик і позиціонування конкуруючих товарів; дослідження процесу реалізації конкуруючих товарів.</p> <p>4) Вивчення цінової політики конкурентів: виявлення цільових характеристик діяльності конкурентів на основі моніторингу цінних індикаторів; аналіз взаємозв'язку еластичного попиту та динаміки цін; виявлення напрямів цінової дискримінації, оцінка впливу доходів споживачів на зміну цін.</p> <p>5) Вивчення збутової системи конкурентів: побудова збутової мережі; аналіз витрат на товаропросування; виявлення засобів та прийомів стимулювання реалізації продукції. 6) Вивчення фінансового стану конкурентів: розрахунок показників платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності діяльності.</p>
5. Визначення конкурентного статусу підприємства з огляду на складові його конкурентоспроможності та діагностування конкурентоспроможності підприємства	Побудова конкурентної карти ринку. Особливості взаємозв'язку розподілу часток між конкурентами та домінування на ринку в різних галузях та сферах економіки. Доцільно використати методи комплексного аналізу взаємодії факторів зовнішнього середовища та конкурентоспроможності підприємства. Метод SWOT - аналізу: основи дослідження сильних та слабких сторін діяльності підприємства і зовнішніх загроз та можливостей. Характеристика типових проявів сильних та слабких сторін діяльності підприємства, загроз та можливостей, які зосереджені в оточуючому середовищі. Умови трансформації загроз у можливості та навпаки. Матричне позиціонування загроз та можливостей, оцінка ймовірності їх реалізації, впливу та наслідків для підприємства. Модель БКГ (Бостонська консультативна група). Характеристика конкурентних позицій підприємства на ринку. Переваги та недоліки моделі БКГ. Моделі Мак-Кінсі: модель "Мак-Кінсі "7S" та портфельна модель - багатофакторна матриця компанії «Мак-Кінсі». Їх суть, переваги та недоліки, сфери та умови застосування. Методи аналізу внутрішнього середовища підприємства: GAP, LOTS, PIMS; їх характеристика та умови застосування.

Продовж. додатку Г

Етапи	Зміст
<p>6. Вибір ефективних конкурентних стратегій з урахуванням характеру зовнішнього конкурентного оточення і внутрішніх умов діяльності підприємства</p>	<p>Базові конкурентні стратегії за М. Портером. Стратегія найменших сукупних витрат. Умови ефективного застосування стратегії та засоби забезпечення зниження собівартості (орієнтація на випуск стандартної продукції, оптимізація обсягів виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій). Стратегія диференціації продукції та сфер діяльності. Характеристика необхідних ринкових передумов диверсифікації продукції та вимог до організації виробництва та управління. Можливі негативні наслідки диверсифікації продукції та сфер діяльності. Стратегія сегментування ринку (фокусування). Призначення стратегії сегментування ринку та умови її ефективного застосування. Стратегія зосередження, її цінова орієнтація. Взаємозв'язок із стратегіями найменших сукупних витрат та диференціації продукції та сфер діяльності. Переваги та можливі ускладнення реалізації стратегії, умови їх використання та засоби протидії. Розвиток та конкретизація базових конкурентних стратегій з урахуванням можливостей підприємств та змін зовнішнього середовища. Стратегія впровадження інновацій. Переваги інноваційних стратегій та їх недоліки. Характеристика необхідних передумов для впровадження інновацій. Стратегія швидкого реагування на потреби ринку. Характеристика умов швидкого задоволення виникаючих потреб. Принципи реалізації стратегії швидкого реагування. Стратегія розширення потужностей. Передумови прийняття стратегічного рішення про розширення потужностей. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії розширення потужностей. Причини надлишкових потужностей та їх наслідки. Шляхи вирішення проблеми надлишкових потужностей. Стратегія запобіжного удару. Умови їх ефективного застосування. Стратегія вертикальної інтеграції. Умови та переваги над стратегією горизонтальної інтеграції. Стратегія збирання врожаю (вершків). Обмеженість перспектив розвитку підприємства: оцінка умови отримання максимальної вигоди від реалізації стратегії. Матриця Томпсона-Стрикленда, її побудова та умови вибору базової стратегії з урахуванням динаміки ринку та конкурентоспроможності підприємства. Передумови поєднання стратегій або їх елементів для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Адаптація конкурентних стратегій до особливостей динаміки ринку. Характерні ознаки нового ринку, що швидко розвивається, ринку з уповільненим ростом, ринку у період застою. Коригування конкурентних стратегій залежно від змін характеру ринку.</p>