

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Лебеда Андрія Геннадійовича
академічної групи 073-20-1
спеціальності 073 Менеджмент
на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення
конкурентоспроможності підприємства (за матеріалами ПрАТ «ФФ
«Дарниця»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І			
Рецензент				
Нормоконтролер	Амоша О.І			

Дніпро

2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студента Лебедя А.Г. академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства (за матеріалами ПрАТ «ФФ «Дарниця»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-

с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ПрАТ «ФФ «Дарниця» в конкурентних умовах	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Проект управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

_____ Амоша О.І.

(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

_____ Лебедь А.Г.

(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства ..	6
1.1 Складові, фактори та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.2 Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства під час військової агресії.....	10
1.3 Підвищення конкурентоспроможності для забезпечення сталого розвитку	16
2 Аналіз діяльності ПрАТ «ФФ «Дарниця» в конкурентних умовах.....	19
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	19
2.2 Аналіз діяльності підприємства в конкурентних умовах.....	23
2.2.1 Аналіз зовнішніх конкурентних умов	23
2.2.2 Аналіз внутрішніх конкурентних факторів, що впливають на діяльність підприємства.....	29
2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.....	34
3 Проєкт управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця».....	45
3.1 Обґрунтування розбудови мережі аптек для ПрАТ «ФФ «Дарниця»	45
3.2 Впровадження та реалізація заходів щодо розбудови мережі аптек	48
3.3 Оцінка ефективності проєкту управлінських рішень ПрАТ «ФФ «Дарниця» щодо забезпечення конкурентоспроможності.....	56
Висновки.....	59
Перелік джерел посилання	61

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає вирішальним чинником його успіху та стійкого розвитку. Для досягнення цієї мети підприємства повинні розробляти та впроваджувати ефективні управлінські рішення, засновані на теоретично обґрунтованих підходах. Теоретичні підходи до обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства включають аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, стратегічне планування, управління ресурсами та інноваційні процеси. Важливо враховувати економічні, соціальні, технологічні та ринкові аспекти, що впливають на діяльність підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності потребує інтеграції різних теоретичних підходів для створення ефективної системи управління, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та технологічного прогресу. Це включає використання моделей стратегічного управління, аналізу конкурентного середовища та механізмів адаптивного управління. Тільки через ґрунтовний аналіз та практичне застосування теоретичних підходів підприємства можуть досягти довгострокових конкурентних переваг та забезпечити своє успішне функціонування на ринку.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі:

- досліджено складові, фактори та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;

- проаналізовано стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства під час військової агресії;

- розглянуте питання підвищення конкурентоспроможності для забезпечення сталого розвитку;

- проведений загальний аналіз ПрАТ «ФФ «Дарниця»;

- проаналізовані внутрішні та зовнішні конкурентні фактори, що впливають на діяльність ПрАТ «ФФ «Дарниця»;

- проведений фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ФФ «Дарниця»;

- обґрунтовано проєкт розбудови мережі аптек для ПрАТ «ФФ «Дарниця»;

- оцінено ефективність проєкту управлінських рішень ПрАТ «ФФ «Дарниця» щодо забезпечення конкурентоспроможності.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця».

Для написання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи: графічні (статистичні, процесні та аналітичні дані у наочному вигляді), систематизації, порівняння, табличний, проєктний підхід та методи аналізу: п'ять конкурентних сил Портера, PEST-аналіз, TOWS-матриця, матриця БКГ, аналіз конкурентного середовища експертним методом, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

Практична значущість полягає в розбудові мережі аптек для ПрАТ «ФФ «Дарниця». При інвестиціях у розмірі 3174836 тис. грн, які складаються з власних коштів 1318500 тис. грн (42%) та залучених коштів 1856336 тис. грн (58%), наявних чистих грошових потоків, NPV дорівнює 92713,6 тис. грн, та є позитивним, що свідчить на користь проєкту. Показник IRR дорівнює 31,1% і перевищує вартість власного капіталу на 8,1%. Дисконтований термін окупності менше за тривалість реалізації проєкту і дорівнює 5 років та 3 місяці.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Складові, фактори та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Ми вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність компанії ефективно конкурувати на ринку і здобувати частку в ньому. Це означає, що товари або послуги можуть витримати конкуренцію щодо ціни, якості та маркетингу.

Теоретично схема створення конкурентоспроможності підприємства може бути уявлена у вигляді «піраміди конкурентоспроможності», яка зображена на рисунку 1.1 [1].



Рисунок 1.1 – Піраміда конкурентоспроможності підприємства

Відповідно до викладеної піраміди, відмінна конкурентоспроможність підприємства формується завдяки обґрунтованим діям його керівництва,

спрямованим на виявлення джерел конкурентоспроможності під час реалізації завдань стратегічного та тактичного управління. Управлінський вплив здійснюється через призму різних джерел конкурентоспроможності, які, залежно від своєї природи, підсилюють його масштаби, що сприяє розвитку ключових компетенцій підприємства та їх взаємодії з оточуючим середовищем, зокрема зі споживачами продукції, і надають конкурентні переваги.

Якщо розглядати різні рівні піраміди конкурентоспроможності підприємства, то управління виступає основною зв'язковою ланкою та центром прийняття стратегічних рішень. Без ефективного впливу управління, яке є основною ланкою в системі, стійкий розвиток забезпечення конкурентоздатності будь-якого підприємства стає неможливим. Управління не тільки підтримує зв'язки піраміди, а й визначає характер та інтенсивність цих зв'язків на протязі всього життєвого циклу підприємства. При цьому недоліки в управлінні можуть мати вплив на всю піраміду та, в кінцевому результаті, на конкурентоздатність підприємства [1].

Ми вважаємо, що конкурентоспроможність продукції – це здатність певної продукції конкурувати на ринку і забезпечувати переваги над продукцією конкурентів.

За нашою думкою, рівень ефективності управління конкурентоспроможністю продукції є вагомим показником для будь-якого підприємства, оскільки від нього залежить здатність підтримувати і зміцнювати свою позицію на ринку, конкурувати з іншими гравцями та досягати стійкого успіху. Управління конкурентоспроможністю передбачає врахування багатьох факторів і складається з комплексу стратегій та дій, спрямованих на покращення якості продукції, оптимізацію витрат, розвиток бренду, а також зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Рівень ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства є важливим показником, що визначає його успішність на ринку. Цей рівень залежить від ряду ключових факторів, які взаємодіють між собою.

Такі фактори зведено та проаналізовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Ключові фактори конкурентоспроможності [2, 3, 4]

Назва	Характеристика
1	2
Стратегія конкурентоспроможності	Чітка стратегія дозволяє підприємству спрямовано досягати конкурентних переваг та зміцнювати свою позицію на ринку
Маркетингові зусилля	Ефективні маркетингові стратегії допомагають підприємству підвищити впізнаваність бренду та залучення нових клієнтів
Якість продукції	Здатність виробляти високоякісні товари або послуги відповідно до вимог ринку та споживачів
Виробничі процеси	Ефективність виробничих процесів і оптимізація витрат можуть позитивно вплинути на конкурентоспроможність
Інновації	Здатність до інновацій та впровадження нових технологій дозволяє підприємству виходити за рамки стандартних рішень
Цінова політика	Раціонально вибрана цінова політика, яка враховує витрати та цінність для споживачів
Ланцюг постачання	Оптимізація ланцюга постачання і співпраця з постачальниками можуть покращити ефективність та знизити витрати
Людський капітал	Наявність кваліфікованих працівників і їхня професійна розвиток, а також ефективне управління персоналом
Фінансова стабільність	Наявність достатніх фінансових ресурсів і здатність фінансувати ініціативи для зміцнення конкурентоспроможності
Аналіз конкурентів	Розуміння конкурентної ситуації ринку і взаємодія з конкурентами
Ризикові управлінські рішення	Здатність приймати ризиковані рішення і впроваджувати нові підходи для досягнення конкурентоспроможності
Споживча реакція	Здатність реагувати на зміни в уподобаннях і потребах споживачів
Зовнішнє середовище	Урахування зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціокультурні і технологічні зміни
Екологічні і соціальні аспекти	Дотримання стандартів з охорони навколишнього середовища і врахування соціальної відповідальності

Взагалі, управління конкурентоспроможністю продукції є складним завданням, яке потребує системності, стратегічного підходу і постійного аналізу. Підприємства, які успішно враховують ці фактори і досягають конкурентних переваг, зазвичай можуть зберегти і розвивати своє лідерство на ринку.

Конкурентоспроможність є невід'ємною частиною еволюції ринку та підтримує динаміку підприємництва. Однак для успішної і продуктивної участі в конкурентній боротьбі, підприємства повинні вивчати та застосовувати

стратегії, які дозволять їм виживати та відзначатися на ринку, забезпечуючи ефективно та економне задоволення потреб та очікувань клієнтів.

В умовах глобалізації, швидких технологічних змін та зростання значення інформації, ефективно управління конкурентоспроможністю підприємства стає критично важливим для його успіху на ринку. Протягом останнього десятиліття в Україні відбуваються суттєві трансформації на ринках, що вимагає від підприємств бути гнучкими, адаптивними та інноваційними. Оскільки конкурентоспроможність визначає здатність підприємства конкурувати з іншими учасниками ринку, управління нею стає стратегічним завданням для виживання та подальшого розвитку.

Звичайні методи управління часто виявляються недостатніми перед викликами сучасності, викликаними швидким технологічним розвитком, змінами в поведінці споживачів та посиленням глобалізації. Тому існує нагальна потреба в розробці нових стратегій та інструментів управління конкурентоспроможністю, які враховують сучасні реалії ринку та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу [5].

Вивчення методів управління конкурентоспроможністю, їх аналіз та адаптація до українських умов дозволять підприємствам не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й здобути провідні позиції на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та процвітання.

Важливо відзначити, що система управління конкурентоспроможністю підприємства має складну структуру, яка включає входи-виходи, керівні та керовані елементи. Кожен з цих компонентів має своє завдання та роль у загальному процесі управління. Важливість такої ієрархії полягає в здатності ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуватися до них, а також в пошуку нових рішень для підтримки та зміцнення конкурентних позицій на ринку [6].

Механізми створення системи управління конкурентоспроможністю підприємства включають ряд комплексних заходів та стратегій, спрямованих на

підвищення його конкурентоспроможності. Ця система вимагає інтеграції різних стратегічних, аналітичних і оперативних елементів для досягнення стабільних конкурентних переваг. Основні механізми формування системи управління конкурентоспроможністю наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні механізми формування системи управління конкурентоспроможністю [7]

Назва	Характеристика
1	2
Система стратегічного планування	Розробка довгострокових стратегій діяльності, спрямованих на досягнення конкурентних переваг, визначає мети та шляхи розвитку підприємства
Система моніторингу та контролю	Застосування систем моніторингу для постійного відстеження рівня конкурентоспроможності, що дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі
Система мотивації та стимулювання персоналу	Спрямованість на створення ефективної системи мотивації, що підтримує розвиток та підвищення ефективності праці співробітників
Система управління якістю	Забезпечення високої якості продукції або послуг через впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001
Система управління ризиками	Раціональне управління ризиками дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки та забезпечує стабільність конкурентоспроможності підприємства

Ці механізми становлять важливий фундамент для побудови ефективної системи управління конкурентоспроможністю, спрямованої на досягнення успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

1.2 Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства під час військової агресії

В.М. Костриченко виділяє три ключові підходи до формування стратегій для підвищення конкурентоспроможності [8]:

- мінімізація сукупних витрат – орієнтована на зменшення загальних витрат підприємства для підвищення ефективності;
- диференціація – включає в себе створення унікального пропозиційного

простору через технологічні переваги, поліпшення якості та високоякісне обслуговування;

– зосередження (фокусування) – орієнтоване на вибірок частини ринку та спрямоване на надання якісної продукції та послуг, які відповідають особливим потребам споживачів.

В залежності від розміру та інтенсивності впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на підприємство, його первісна стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути адаптована або повністю змінена. Проте результати досліджень відомих науковців, що стосуються рекомендацій з впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності, не можна автоматично та повністю застосовувати до вітчизняних підприємств в період війни, оскільки конфлікт викликав докорінні зміни в пріоритетах бізнесу. Задача дослідження полягає в оцінці популярних стратегій підвищення конкурентоспроможності та їх придатності для впровадження в діяльність вітчизняних підприємств під час війни.

Дж. Манзелла визначив п'ять ключових стратегій, які сприяють конкурентоспроможності підприємств. Ці стратегії включають у себе необхідність ефективного адаптування до змін, акцент на технологічні переваги, вдосконалення якості та надання якісного обслуговування, а також зосередження (фокусування) на конкретних сегментах ринку, враховуючи унікальні потреби споживачів [9]. Такі стратегії є важливими для створення стійкої конкурентної переваги та успішного підтримання конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Детальніше про стратегії наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Напрями для підтримання конкурентоспроможності підприємств [9]

Напрями	Характеристика
1	2
Розширення за межі внутрішнього ринку через експорт або інвестиції	Часто створення стратегічних альянсів та партнерства дозволяє краще розуміти потреби ринку та демографічні тенденції, що сприяє виявленню смаків та звичок споживачів

Кінець таблиці 1.3

1	2
Фокусування на основних компетенціях	Дозволяє підприємствам ефективно зосереджуватись на своїх ключових продуктах і делегувати несуттєві завдання іншим бізнесам
Приваблення та утримання необхідних талантів	Вимагає залучення висококваліфікованих фахівців, здатних до критичного мислення, розв'язання складних аналітичних завдань та опанування сучасних технологій. Підприємствам варто створювати привабливі умови праці, активно інвестувати у програми навчання працівників, постійно підвищувати їх кваліфікацію і співпрацювати з вищими навчальними закладами та коледжами
Максимальна орієнтація на клієнта	Підприємства повинні активно реагувати на змінні потреби та бажання клієнтів, пристосовуючись до їхніх унікальних вимог
Оптимізація витрат	Підприємства мають продовжувати вдосконалювати свої процеси та оптимізувати роботу, сприяючи більшій комунікації та координації між всіма підрозділами компанії

Загалом, для підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть використовувати такі практично орієнтовані стратегії: детальне вивчення свого споживача, постійне додавання цінності до продукту, інвестування у інновації та технології, навчання команди, відкритість до спілкування, уміння розподіляти обов'язки, акцент на стратегічному партнерстві [10].

На основі даної системи можна привести кілька прикладів засобів та напрямів, які вживають вітчизняні науковці для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Л.С. Мельничук та О.О. Хізніченко розглядають ряд засобів підвищення конкурентоспроможності, включаючи: модернізація обладнання, детальне вивчення запитів споживачів, розробка обґрунтованої рекламної політики, диференціація продукції та всебічне зниження витрат [11].

О.В. Гамова визначає основні завдання для підвищення конкурентоспроможності підприємств і виокремлює такі напрями дій [12]:

- стимулювання та фінансове забезпечення інноваційної діяльності;
- виробництво нової продукції та розширення асортименту;
- слідкування та впровадження новітніх технологій;
- вдосконалення програмного забезпечення;

- аналіз попиту споживачів та діяльності конкурентів;
- аналіз результатів діяльності підприємства та корегування стратегії розвитку;
- виявлення сильних та слабких місць, можливостей та загроз.

З моменту початку повномасштабного вторгнення агресора на територію України, за наявною інформацією, було пошкоджено та зруйновано більше 120 підприємств. З цих підприємств 30% змушені були припинити свою діяльність, в той час як 45% з них частково розпочинають відновлення своєї роботи [13].

Частина компаній, що налаштована на продовження діяльності в будь-яких умовах, вирішила використовувати стратегію «релокації» [14], переносячи частково або повністю свої виробничі потужності в інші безпечні регіони країни. Цей важкий крок супроводжується численними труднощами, пов'язаними з переміщенням, такими як нове місце розташування, транспортні маршрути, управління відходами, витрати на оренду, пошук додаткового персоналу. Однак він може максимально позитивно позначитися на репутації компанії, допоможе виділитися серед конкурентів і сприяє швидкому відновленню логістичних ланцюгів, порівняно з традиційними підходами.

Відповідно до дослідження стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану, проведеного в травні-червні 2022 р. Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія Бізнес разом з Advanter Group за підтримки Європейського Союзу та в рамках Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України, 93,4% підприємств взяли участь у допомозі країні під час війни, а близько 70% – прямо залучені до волонтерських заходів [15]. Детальніше зображено на рисунку 1.2. Іншими словами, бізнес розуміє важливість своєї ролі у допомозі країні, утриманні конкурентних позицій на ринку та забезпеченні повноцінної діяльності.

У той же час, 33,4% підприємств вже успішно адаптувалися та розробили стратегію дій; 50,5% знаходяться в процесі обговорення та інтуїтивного

управління; 11,1% не розглядають можливості розвитку бізнес-стратегій та планів з урахуванням нових реалій [15]. Детальніше зображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.2 – Стан активності бізнесу: Чи допомагає бізнес Україні перемогти у війні?

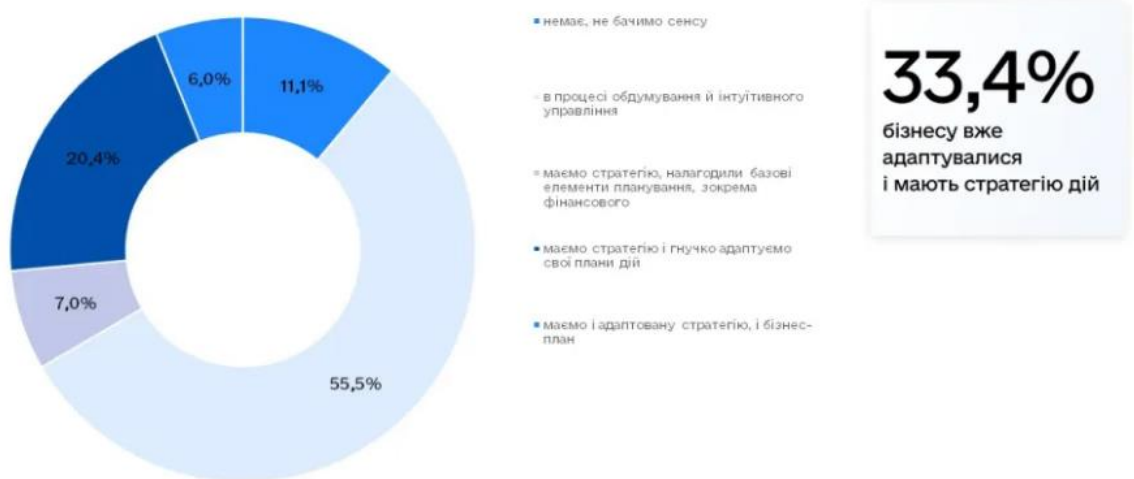


Рисунок 1.3 – Розвиток бізнес-стратегій з урахуванням нових реалій: Чи є у бізнесу стратегія, бізнес-план розвитку з урахуванням нових реалій?

Серед стратегій конкурентної поведінки варто визначити коопераційні стратегії, оскільки в умовах війни вітчизняні підприємства активно взаємодіють

із органами влади, конкурентами, громадами, військовими частинами та контрагентами для виготовлення надважливих товарів.

Щодо стратегій формування конкурентних переваг, підприємства активно використовують стратегії диференціації та фокусування. Багато з них змінили специфіку діяльності або обмежили асортимент на ключових позиціях товару (наприклад, швейні цехи, що шують термобілизну та одяг для військових, виробництво сухпайків, виготовлення жилетів, адаптація автомобілів для військових потреб та інше). Акцент на фокусуванні впливає на підходи до роботи з постачальниками та клієнтами, ефективне управління вартістю для збільшення прибутковості, а також виведення з діяльності чи аутсорсинг невігідних чи витратних процесів для забезпечення стабільності.

Щодо стратегій забезпечення конкурентоспроможності, підприємства активно використовують товарно-ринкові, ресурсно-ринкові, технологічні та соціальні стратегії. Ці стратегії орієнтовані на тісне партнерство з контрагентами, оскільки більшість вітчизняних підприємств стикається з проблемами відтермінування поставок, пошкодженням складів та транспортних маршрутів, труднощами перетину кордонів, зростанням цін на паливо, відсутністю електроенергії та іншими викликами.

Для досягнення синергетичного ефекту ці стратегії можна ефективно впроваджувати в різних комбінаціях, що дозволить максимально зменшити ризики для підприємства, враховуючи особливості вітчизняного ринку в умовах війни. Фактичні дані щодо синергії кількох стратегій підвищення конкурентоспроможності будуть оприлюднені пізніше підприємствами, коли їх стан стабілізується.

Протягом періоду повномасштабного вторгнення РФ в Україну бізнес щоденно пристосовується до нових викликів, таких як втрата кваліфікованих кадрів, знищення та пошкодження виробничих потужностей, проблеми з постачанням палива та електроенергії, а також зменшення доходів населення і інші. Незважаючи на це, 61% опитаних бізнес-представників вважають, що війна

стала каталізатором швидкого росту та розвитку України.

Після завершення конфлікту розпочнеться новий етап в економіці країни, який включатиме прихід іноземних інвестицій, відкриття нових зовнішніх ринків та ріст експорту. Значимими стануть питання цінності вітчизняних товарів та людського капіталу, відновлення пошкодженого за кращими технологіями тощо. У цьому контексті актуальними стануть дослідження вчених, спрямовані на розробку теоретико-методологічних підходів для успішного виходу підприємств із кризової ситуації, спричиненої війною, а також визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках.

1.3 Підвищення конкурентоспроможності для забезпечення сталого розвитку

Сталий розвиток визначається як систематичний та обізнаний процес прогресу суспільства, де економічне просування, виробництво ресурсів і рівень споживання управляються таким чином, щоб забезпечити відновлення екосистем, вбирати забруднення та гарантувати життєдіяльність і для сучасних, і для майбутніх поколінь. При цьому суспільство, що претендує на сталий розвиток, має не просто берегти свій природний фундамент – біосферу, а й забезпечувати виживання та гармонійний розвиток цивілізації шляхом підтримки балансу між соціальними, екологічними та економічними аспектами [16].

В сучасному світі надзвичайно важливо забезпечити сталий розвиток підприємств, що відповідає цілям сталого розвитку, визначеним програмою ПРООН (Програми Розвитку Об'єднаних Націй). Це означає створення власних цілей сталого розвитку, які спрямовані: подолання бідності, голоду, міцне здоров'я і благополуччі, якісна освіта, гендерна рівність, чиста вода та незалежні санітарні умови, доступна та чиста енергія, гідна праця та економічне зростання, промисловість, інновації та інфраструктура, скорочення нерівності, сталий

розвиток міст і громад, відповідальне споживання та виробництво, пом'якшення наслідків зміни клімату, збереження морських ресурсів, захист екосистем суші, мир, справедливість та сильні інститути, партнерство заради сталого розвитку [17, 18]. Цей процес є складним та має багато аспектів, що потребують уважного вивчення та розвитку. Він відіграє ключову роль у стимулюванні ринку та підвищенні конкурентоспроможності, але потребує значних зусиль для вирішення складних проблем та викликів.

Мета роботи полягає в аналізі стратегій, які підприємства можуть використовувати для досягнення цілей сталого розвитку, визначених програмою ПРООН (Програми Розвитку Об'єднаних Націй). Завданнями дослідження є розгляд конкретного прикладу успішної реалізації стратегій сталого розвитку підприємства та ідентифікація конкретних заходів, які можуть бути вжиті для забезпечення сталого розвитку. Сталий розвиток впливає на забезпечення конкурентоспроможності.

Підбиваючи підсумки до теоретичного розділу, відмітимо, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний та багатогранний процес, який включає в себе різноманітні складові, фактори та механізми. Спільно вони визначають здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати його стійкий розвиток. Складові управління конкурентоспроможністю, такі як стратегічне планування, інновації, якість продукції, маркетинг та управління персоналом, спільно формують основу для успішної діяльності підприємства. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, включають економічні, соціальні, технологічні та інші аспекти, які варто враховувати при розробці стратегій управління. Нарешті, механізми управління конкурентоспроможністю, такі як системи контролю, програми якості та інноваційні процеси, допомагають підтримувати та розвивати конкурентні переваги підприємства. Успішне управління конкурентоспроможністю вимагає постійного аналізу та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб забезпечити стійкий та

успішний розвиток підприємства.

Умови війни створюють унікальні виклики та загрози для підприємств, що вимагає від них адаптації та розробки ефективних стратегій для підвищення конкурентоспроможності. Стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах війни виявляються ключовим інструментом для забезпечення життєздатності підприємства та збереження його позицій на ринку.

Однією з основних стратегій стає кооперація з різними стейкхолдерами, включаючи владу, конкурентів, громади та військові частини. Реалізація стратегій диференціації та фокусування дозволяє підприємствам змінити специфіку діяльності та зосередитися на ключових напрямках, забезпечуючи ефективність та стійкість.

Товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна та соціальна стратегії забезпечують необхідність для співпраці з контрагентами та адаптації до нових реалій внутрішнього та зовнішнього середовища. За виходом із кризової ситуації, спричиненої війною, перед підприємствами відкриваються нові перспективи, такі як прихід іноземних інвестицій, відкриття нових зовнішніх ринків та відновлення підприємницької діяльності на більш стійких засадах.

У сучасному світі підвищення конкурентоспроможності є ключовим аспектом для забезпечення сталого розвитку підприємств і суспільства в цілому. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності орієнтовані на створення таких умов, які сприяють сталому економічному зростанню, забезпечують ефективне використання ресурсів, збереження навколишнього середовища та соціальний прогрес. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє підприємствам пристосовуватися до змін у внутрішніх і зовнішніх умовах, а також забезпечує їхню стабільність та стійкість в умовах глобальної конкуренції. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності є важливим елементом стратегії сталого розвитку, спрямованої на досягнення гармонії між економічними, соціальними та екологічними аспектами.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ФФ «ДАРНИЦЯ» В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

2.1 Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «ФФ «Дарниця» було зареєстровано 22.08.1994 р. за адресою Україна, 02093, м. Київ, вул. Бориспільська, буд. 13 [19]. З 1930 р. розпочалось створення підприємства, історія діяльності якого наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Історія створення ПрАТ «ФФ «Дарниця» [20]

Рік	Історія створення
1	2
1930 р.	Створена Київська філія Українського інституту експериментальної ендокринології. В 1932 р. філія випустила перші препарати – гематоген рідкий та у таблетках
1938 р.	Побудовані нові виробничі корпуси Київської філії. В 1940 р. філія виробляла понад 5 млн. одиниць продукції
1954 р.	Створений Дарницький хіміко-фармацевтичний завод. Підприємство нарощує свою виробничу базу
1964 р.	Початок експлуатації складовного та ампульно-таблеткового цехів. Виробництво ін'єкційних розчинів зросло до 100 млн. ампул в рік
1975 р.	Побудовані нові корпуси: хімічний та таблетковий цехи, склад готової продукції
1976 р.	Створено Київський виробниче хіміко-фармацевтичний об'єднання «Дарниця» у складі: Дарницького та Борщагівського хіміко-фармацевтичних заводів, Київського вітамінного та Монастирищенського хіміко-фармацевтичного заводів
1988 р.	Початок модернізації виробництва імпортним обладнанням
1994 р.	Зміна форми власності на АТ «ФФ «Дарниця». Генеральним директором обраний Володимир Загорій
1998 р.	Дарниця стає №1 з реалізації лікарських засобів у натуральному вираженні. Компанія досі є беззаперечним лідером
2002 р.	Початок виробництва стерильних цефалоспориних антибіотиків відповідно до вимог GMP
2002 р.	Незалежний аудит британських експертів на відповідність вимогам GMP. В 2003 р. компанія отримала перший національний сертифікат GMP (виробництво стерильних антибіотиків для приготування розчинів для ін'єкцій у флаконах)
2004 р.	Дарниця створила спеціалізовані виробництва макролідних антибіотиків та лікарських засобів у формі крапель
2006 р.	Розпочав роботу новий лабораторний корпус у відповідності до світових стандартів

Кінець таблиці 2.1

1	2
2007 р.	Реалізований проєкт логістичного комплексу зі 100% автоматизацією процесів – перший і досі єдиний склад такого рівня у фармацевтичному виробництві в Україні та Східній Європі
2012 р.	Повномасштабне технічне переоснащення ампульного цеху. Річний обсяг виробництва зріс до 400 млн. ампул
2015 р.	Відкрито унікальне для України виробництво інфузійних розчинів. Інвестиції у виробництво склали 20 млн. євро
2019 р.	Компанія визначила новий вектор розвитку – створення міжнародного фармацевтичного бренду, лідерство у складних генериках, розбудова повністю цифрової компанії. Водночас Дарниця оновила логотип – відтепер це переосмислений мікроскоп, який є символом постійного розвитку та пошуку
2021 р.	Прискорення випуску препаратів з 30 до 18 місяців. Впровадження корпоративної системи DWH & BI. Завершення реновації офісу як впровадження масштабної трансформації компанії
2022 р.	Отримання сертифікату відповідності вимогам GMP регуляторного органу Австралії. Отримання від ВООЗ технології виробництва мРНК вакцин. Підписання угоди із організацією MPP (The Medicines Patent Pool) на отримання ліцензії щодо розробки та виробництва генеричної версії орального протиковідного препарату Pfizer нірматрелвіру. Відкриття власного кол-центру для допомоги українця у швидкому пошуку ліків будь якого виробника у відкритих аптеках

ПрАТ «ФФ «Дарниця» – це лідер ринку України за обсягом продажів в натуральному виразі. 90-річний досвід та сертифікація виробництва за GMP дозволили підприємству заслужити довіру 18 країн світу. Вони випускають більше 180 препаратів з фокусом на кардіологію, неврологію та управління болем [20]. У таблиці 2.2 наведено організація менеджменту ПрАТ «ФФ «Дарниця» [20].

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту у ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія	Допомагаємо медичним працівникам та пацієнтам покращувати якість життя завдяки науці, інноваціям та доступності кожному
Бачення	У компанії «Дарниця» щодня залучаємо найкращих фахівців та науковців, новітні фармацевтичні технології та прогресивні відкриття
Цінності	- амбіційне лідерство; - extreme ownership (загострене відчуття власника); - відповідальність; - надбання

Кінець таблиці 2.2

1	2
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> - створення міжнародного фармацевтичного бренду, завоювання нових пріоритетних ринків та експорту товарів на Близький Схід, Африку та Азію; - розвиток продуктового портфелю, лідерство компанії в області розробки та виробництві складних генериків, збільшення кількості досліджень з біоеквівалентності; - дослідження нових технологій виробництва, цифровий контроль життєвого цикл лікарських засобів
Діяльність	<p>Основний: 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів</p> <p>Інші: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 86.22 Спеціалізована медична практика 86.23 Стоматологічна практика 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 56.29 Постачання інших готових страв</p>

ПрАТ «ФФ «Дарниця» володіє чотирма корпоративними правами : АФВУ; ТОВ «Рейнж Інвест»; ГС «Українська медико-фармацевтична асоціація»; ТОВ «Хеймдал». Також у його власності два відокремлені підрозділи (філіали) : філія приватного акціонерного товариства «ФФ «Дарниця»; західна філія приватного акціонерного товариства «ФФ «Дарниця» [21].

Організаційна структура управління – це внутрішні підрозділи та посадові особи взаємодіють у межах організації, як розподіляються функції, відповідальність і повноваження, і як вони представляють звіти про свою роботу.

Організаційна структура ПрАТ «ФФ «Дарниця» складається з: загальних зборів акціонерів, наглядової ради, генерального директора, 6 директорів (технічного, фінансового, комерційного, з питань забезпечення бізнесу, з інформаційних технологій, з управління та юридичних питань). Організаційна структура організації зображена на рисунку 2.1 [22]. Голова наглядової ради є Володимир Загорій, співвласник – Гліб Загорій, у 2019 р. генеральний директор був назначений Андрій Обрізан [20].

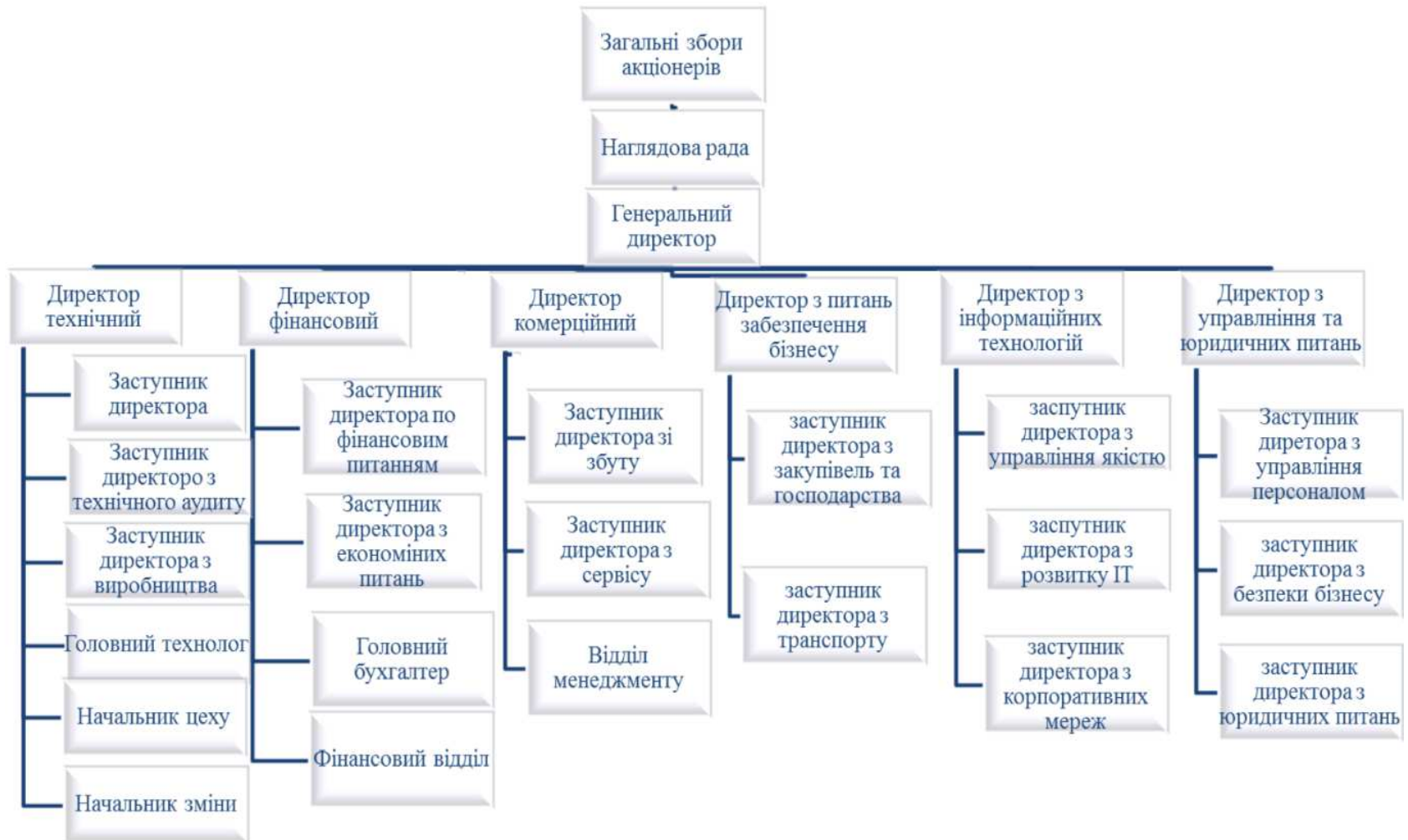


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «ФФ «Дарниця»

2.2 Аналіз діяльності підприємства в конкурентних умовах

2.2.1 Аналіз зовнішніх конкурентних умов

Проведемо PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «ФФ «Дарниця». PEST-аналіз – це аналіз факторів конкуренції, який допомагає оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Аналіз факторів PEST включає оцінку політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів. PEST-аналіз для ПрАТ «ФФ «Дарниця» наведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори (P)				
Воєнна агресія	Зменшення аптечного продажу на 6,1% у грошовому вираженні	-4	0,2	-1,4
Законодавство	Вплив політичних рішень та законодавства на діяльність компанії, включаючи скасування податків в період воєнного стану, усунення торговельних обмежень	+4	0,4	+1,7
Політична стабільність	Стабільність уряду і політичні зміни можуть вплинути на бізнес-середовище	+3	0,4	+1,3
ВСЬОГО:			1	+1,6
Економічні фактори (E)				
Економічна стабільність	Стан економіки, інфляція та обсяги споживання товарів і послуг можуть вплинути на попит на продукцію компанії	-3	0,3	-0,9
Обмінні курси	Нестабільність валютних курсів	-4	0,3	-1,4
Ринкові умови	Високий рівень конкуренції на фармацевтичному ринку	-3	0,4	-1,2
ВСЬОГО:			1	-3,5
Соціальні фактори (S)				
Зміни в споживацьких звичках	Зміни у споживацьких звичках та смаках клієнтів можуть, наприклад використання екологічно чистої продукції, та дбайливіше ставлення до свого здоров'я	+4	0,5	+2,4
Демографічні зміни	Скорочення та старіння населення, що призводить до скорочення та зростання попиту оскільки люди похилого віку схильні більше використовувати лікарських засобів	+3	0,3	+1,1

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Соціальні тенденції	Соціальні тенденції, такі як зростання свідомості про екологію або здоровий спосіб життя, можуть створювати нові можливості	+3	0,2	+1
ВСЬОГО:			1	+4,5
Технологічні фактори (Т)				
Інновації	Рівень технологічних інновацій в галузі, включаючи автоматизацію та цифрові технології, може впливати на конкурентоспроможність компанії	+5	0,5	2,5
Доступ до технологій	Можливість отримувати доступ до передових технологій та патентів може вплинути на розвиток продуктів і процесів	+5	0,5	2,5
ВСЬОГО			1	+5
ВСЬОГО:				+7,6
*Примітка: фактори оцінюються в діапазоні від +5 до -5, де +5 максимально позитивний вплив, -5 максимальний негативний вплив				

Результати PEST-аналізу дають змогу зрозуміти вплив факторів зовнішнього середовища, виявити загрози, які можуть впливати на діяльність та використовуються при формуванні стратегії, яка враховує зовнішні фактори та сприяє досягненню успіхів на ринку. Візуалізацію PEST-аналізу ПрАТ «ФФ «Дарниця» наведено на рисунку 2.2.

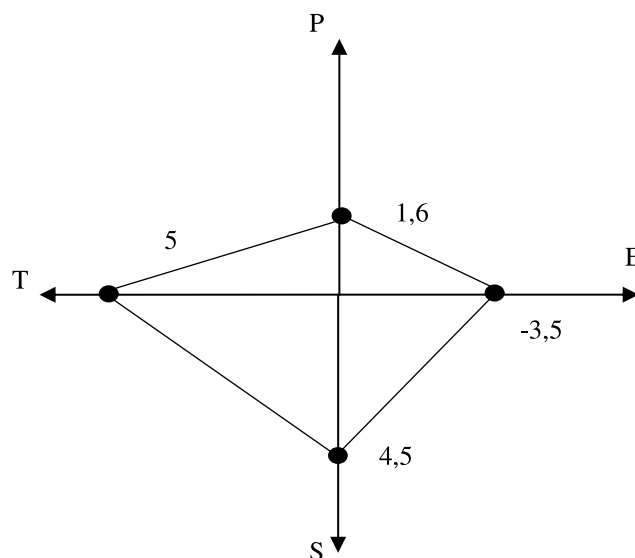


Рисунок 2.2 – Візуалізація факторів PEST-аналізу, які впливають на діяльність ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Отже, можна зробити висновок, що серед політичних факторів (Р) має один негативний фактор і це військові дії на території України. Позитивними факторами є законодавство та політична стабільність, вплив політичних факторів можна вважати позитивним і загальна оцінка +1,6. Дивлячись на наступний фактор економічний фактор (Е), то можна сказати, що він є найбільш негативним, через інфляції, не стабільний валютний курс та високий рівень насиченості фармацевтичних ринків. До цього фактору такі показники: економічна стабільність, обмінні курси, ринкові умови. Вплив економічного фактору є негативним і загальною оцінкою -3,5. Щодо на соціального фактора (S), відмітимо він є позитивним через: зміни в споживацьких звичках, демографічних змінах, соціальні тенденції. Вплив цього фактора є позитивним і загальна оцінка +4,5. Технологічний фактор (Т) в свою чергу є найкращим через використання технологічних інновацій, які впливають конкурентоспроможність компанії та дозволяє отримати доступ до передових технологій, які позитивно впливають на розвиток виробленої продукції. До технологічних входять показники: інновації та доступ до технологій. Загальний вплив технологічного фактора є позитивним з значенням +5.

Далі проведемо SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – це важливий інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію, проєкт або будь-яку іншу діяльність. У таблиці 2.4 наведено SWOT-аналіз для ПрАТ «ФФ «Дарниця».

Було визначено, що ПрАТ «ФФ «Дарниця» – це підприємство з широким асортиментом та високоякісною продукцією та досвідченими працівниками, але з залежністю від обмежених ринків та з високими витратами на виробництво. Стосовно можливостей, то компанією може спробувати розширити свій асортимент ще більше або започаткувати експортну діяльність на за кордон. А загрозами для підприємства є високий рівень конкуренції в галузі, несприятливі зміни в законодавстві та економічна нестабільність.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Сильні сторони (S – Strengths)	Слабкі сторони (W – Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - висока якість продукції – ПрАТ «ФФ «Дарниця» відома своєю високоякісною продукцією, яка здобула довіру клієнтів; - широкий асортимент продукції – компанія виробляє різноманітні товари, що дозволяє задовольнити потреби різних ринкових сегментів; - досвідчений персонал – висококваліфікований персонал допомагає забезпечити стабільну роботу підприємства; - сприятливе розташування компанії – стратегічно важливе для постачання та розповсюдження продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від обмежених ринків – якщо компанія сильно залежить від обмежених ринків або клієнтів, це може бути слабкою стороною в умовах економічної нестабільності.; - високі витрати на виробництво – якщо витрати на виробництво вищі, ніж у конкурентів, це може обмежувати прибутковість
Можливості (O – Opportunities)	Загрози (T – Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту – ПрАТ «ФФ «Дарниця» може розглянути можливості розширення свого асортименту продукції, щоб залучити нових клієнтів; - експорт на зовнішні ринки – за відповідними умовами, компанія може розглядати можливість розширення свого бізнесу на міжнародні ринки 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція – конкуренція в галузі може становити загрозу для підприємства, особливо в умовах спаду попиту на продукцію; - зміни в законодавстві – зміни в податковому, митному або регуляторному середовищі можуть впливати на виробництво та продажі; - економічна нестабільність – економічні кризи, інфляція та інші фактори можуть впливати на фінансовий стан компанії

Тепер проведемо оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця» за допомогою методу конкурентних переваг Портера, заснованого на моделі п'яти конкурентних сил метод конкурентних переваг Майкла Портера базується на його моделі «П'ять сил конкуренції». Цей метод визначає вплив п'яти основних факторів на конкурентну боротьбу в галузі. Результати даної оцінки наведені на рисунку 2.3.

Далі буде проведений аналіз конкурентоспроможності – це інструмент, за допомогою якого внутрішні характеристики досліджуваного підприємства порівнюються з характеристиками діяльності компаній-конкурентів для виявлення слабких місць та пошуку покращення становища. У таблиці 2.5 наведено оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця» у порівнянні з АТ «Фармак» та ПАТ «Монфарм».

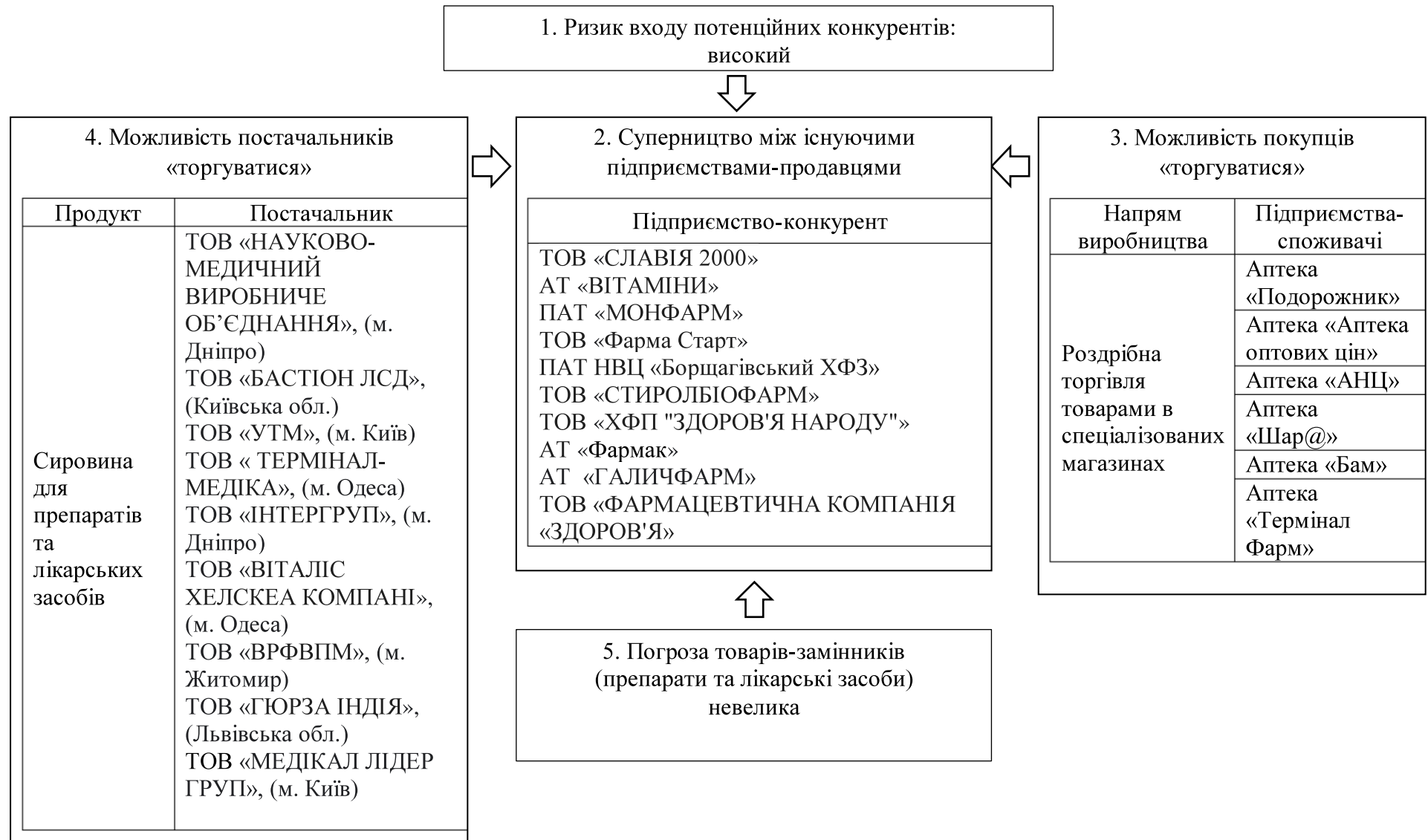


Рисунок 2.3 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця» за моделлю Портера

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності основних виробників фармацевтичного ринку

Фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «ФФ «Дарниця»		АТ «Фармак»		ПАТ «Монфарм»	
		Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена
Якість товару	0,15	10	1,5	10	1,5	7	1,05
Просування продукції	0,09	7	0,63	5	0,45	3	0,27
Соціальна відповідальність	0,09	6	0,54	5	0,45	6	0,54
Інновації	0,13	7	0,91	8	1,04	4	0,52
Цінова політика	0,07	8	0,56	7	0,49	7	0,49
Технології	0,11	6	0,66	8	0,88	5	0,55
Імідж компаній	0,10	8	0,8	9	0,9	4	0,4
Співпраця з іноземними компаніями	0,09	6	0,54	4	0,36	2	0,18
Фінансові ресурси	0,08	10	0,8	10	0,8	4	0,32
Відповідність стандартам та вимогам	0,09	9	0,81	8	0,72	7	0,63
Разом	1	7,75		7,59		4,95	
*Примітка: підприємства оцінюються в діапазоні від 1 до 10, де 10 – гарно відповідає, 1 – погано відповідає обраному фактору							

Отже, дивлячись на результат, можна сказати, що ПрАТ «ФФ «Дарниця» має високу оцінку конкурентоспроможності і вона складає 7,75, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства. АТ «Фармак» також має високу оцінку конкурентоспроможності, яка складає 7,59, що теж вказує на високий рівень конкурентоспроможності, но дещо нижчий, ніж у ПрАТ «ФФ «Дарниця». ПАТ «Монфарм» має найнижчу оцінку конкурентоспроможності і вона складає 4,95, що вказує на низький рівень конкурентоспроможності компанії. На рисунку 2.4 зображено розподіл ринку між ПрАТ «ФФ «Дарниця» та його конкурентами.

Отже, дивлячись на рисунок 2.4, можна сказати, що по результатам ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» має оцінку 7,75 (38%), у АТ «Фармак» 7,59 (38%), а в ПАТ «Монфарм» 4,95 (24%), і тому ПрАТ «ФФ «Дарниця» має кращу оцінку серед конкурентів.

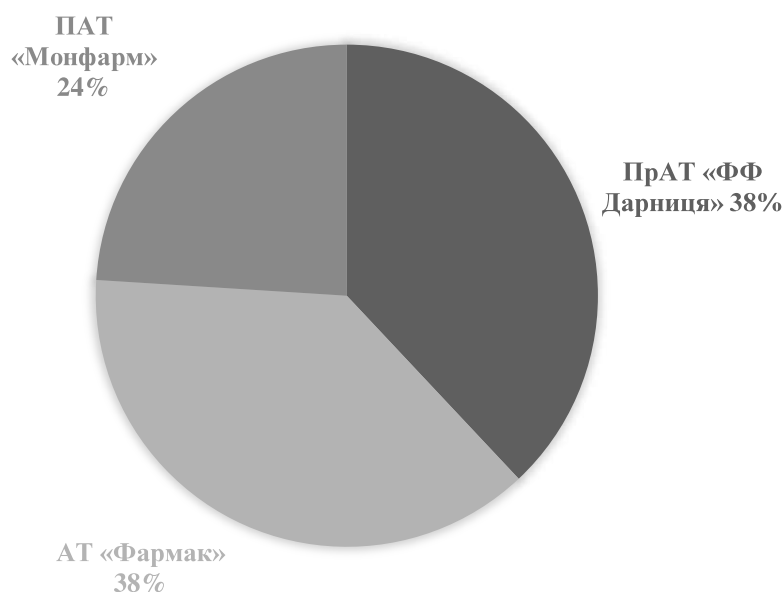


Рисунок 2.4 – Візуалізація розподілу ринку між ПрАТ «ФФ «Дарниця» та основними конкурентами

2.2.2 Аналіз внутрішніх конкурентних факторів, що впливають на діяльність підприємства

Для аналізу внутрішнього середовища ПрАТ «ФФ «Дарниця» побудуємо матрицю БКГ на основі вихідних даних, наведених в таблиці 2.6. Також наведені дані конкурента АТ «Фармак». На рисунку 2.5 наведено візуалізацію матриці БКГ за отриманими даними.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ основних видів продукції ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Продукція	Виручка від реалізації тис. грн		Темп росту ринку (2023/2022)	Відносна частка ринку	
	2022	2023		ПрАТ «ФФ «Дарниця»	АТ «Фармак»
1	2	3	4	5	6
Таблетки	1102576	1735851	1,6	27	23
Антибіотики	957840	1300485	1,4	25	23
Мазі	521566	757498	1,5	15	9
Ампули	950121	850685	0,9	17	19

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Інфузії	469705	503218	1,1	13	12
Вітаміни	453958	504948	1,1	24	20
Бинти	210576	357564	1,7	11	8
Пластири	150172	300485	2	9	6
Антисептичні засоби	430678	658473	1,5	14	16
Всього	5247192	6969207	1,3	-	-

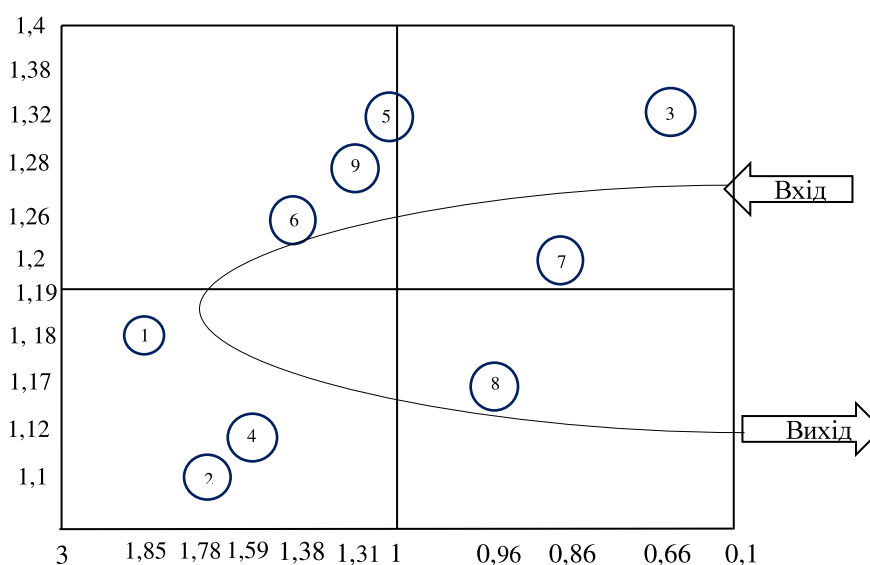


Рисунок 2.5 – Матриця БКГ ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Примітка: 1 – таблетки, 2 – антибіотики, 3 – мазі, 4 – ампули, 5 – інфузії, 6 – вітаміни, 7 – бинти, 8 – пластири, 9 – антисептичні засоби.

У таблиці 2.7 наведені рекомендовані стратегії за різними сегментами.

Таблиця 2.7 – Сегменти матриці БКГ

Сегмент	СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
«Дикі кішки»	3,7	Новий товар, невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	5,6,9	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4
«Дійні корови»	1,2,4	Товар у стадії зрілості. Приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінні знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	8	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування. Мінімізація витрат
Примітка: 1 – таблетки, 2 – антибіотики, 3 – мазі, 4 – ампули, 5 – інфузії, 6 – вітаміни, 7 – бинти, 8 – пластири, 9 – антисептичні засоби.			

Отже, дивлячись на результат, можна сказати, що в сегменті «дикі кішки» знаходяться мазі та бинти, у сегменті «зірки» знаходяться інфузії, вітаміни та антисептичні засоби, у сегменті «дійні корови» знаходиться таблетки, антибіотики та ампули, у сегменті «собаки» знаходиться лише пластири.

На наступному етапі розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності трьох видів виробів медичних пластирів. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Значущість показника підвищується. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Конкурентоспроможність трьох видів пластирів

Продукт	Показник	Основа	Тип пластира	Особливості	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна одного виробу, грн.
1	2	3	4	5	6	7
Пластир медичний «Simply Care»	Експертна оцінка	0,3	0,3	0,4	43	85
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	5	3		
	Загальні характеристики	тканинна	бактерицидний	еластичність		

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Пластир медичний «Alpe»	Експертна оцінка	0,3	0,3	0,4	63	74,30
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	5	5		
	Загальні характеристики	тка-нинна	бактерицид-ний	з іонами срібла		
Пластир медичний «Tidy»	Експертна оцінка	0,3	0,3	0,4	35	42
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	4		
	Загальні характеристики	полі-мерна	фіксуєчий	перфо-рований		

Показники конкурентоспроможності товару наведені у таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Показники конкурентоспроможності товару

Показник	Розрахунок
Пластир медичний «Simply Care» – базовий Пластир медичний «Tidy» – порівнювальний	
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$0,3*(4/5)+0,3*(5/4)+0,4*(3/4)=0,915$
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$(43*85)/(35*42)=2,49$
Показник конкурентоспроможності	$(0,915*1)/2,49=0,36<1$
Пластир медичний «Simply Care» – базовий Пластир медичний «Alpe» – порівнювальний	
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$0,3*(4/4)+0,3*(5/5)+0,4*(3/5)=0,84$
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$(43*85)/(63*74,30)=0,78$
Показник конкурентоспроможності	$(0,84*1)/0,78=1,07>1$

Отже, порівнюючи пластир торгової марки «Tidy» та «Simply Care», ми отримали інтегрований коефіцієнт конкурентоспроможності менше 1, що означає, що пластир «Tidy» кращий за «Simply Care». Порівнявши пластир торгової марки «Simply Care» та «Alpe», ми отримали інтегрований коефіцієнт конкурентоспроможності більше 1, що означає, що пластир «Alpe» кращий за

«Simply Care».

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця» за методом ефективності на підставі балансу та звіту про фінансові результати. Результати наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця» за методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Бал
1	2	3	4	5	6
КСО = 0,15*ЕО + 0,29* ФО + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП		11,93			
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) ЕО = 0,31*В + 0,19*Ф + 0,4*РП + 0,1*ПП		7,55			
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Ф.2.2050/ Ф.2.2000	0,36	0,32	0,32	10
1.2. Фондовіддача (Ф)	Ф.2.2000/ Ф.1.1010	6,39	6,19	7,46	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Ф.2.2090/ Ф.2.2050	1,82	2,16	2,12	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Ф.2.2000/q	4052,32	4554,85	5698,45	15
2. Фінансове положення організації (ФО) ФО = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО		11,4			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Ф.1.1495/Ф.1.1900	0,6	0,54	0,59	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Ф.1.∑ (1495) /Ф.1.(1510+1500+1515+1695)	1,48	1,16	1,43	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Ф.1.(1165)/ Ф.1.1695	1,57	0,37	0,14	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Ф.2.2000/ Ф.1.1195	1,49	1,56	2,03	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР		11,05			
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	Ф.2.2350/ Ф.2.2000	0,0023	0,0901	0,1892	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Ф.1.(1103+1104)/ Ф.2.2000	0,045	0,048	0,055	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,9	0,9	0,9	10

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Ф.2.2150/ Ф.2.2000	0,23	0,21	0,25	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		15			
Конкурентоспроможність продукції	Конкурентоспроможність продукції	-	-	-	15

Отже, дивлячись на результат можна сказати, що ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) складає 7,55, фінансове положення організації (ФО) – 11,4, ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) – 11,05, а конкурентоспроможність продукції (КСП) – 15. Загальна оцінка конкурентоспроможності складає 11,93, що є більшим за 10, тому будемо вважати, що рівень конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця» має стабільний напрям до покращення.

2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

Для процесу прийняття управлінських рішень обов'язковим є проведення аналізу фінансово-господарської діяльності. Цей аналіз покаже сильні та слабкі сторони в фінансовій діяльності та дозволить розробити план з покращення показників.

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «ФФ «Дарниця» за 2022 та 2023 рр. У таблиці 2.11 проаналізовано такі показники як: виручка від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, вартість основних виробничих фондів, оборотні кошти, середня чисельність працівників, річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні, фондівіддача основних фондів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, чистий прибуток, рентабельність виробництва, рентабельність продукції.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки		Відхилення	
				2022	2023	Абсолютне	Темп зростання
Виручка від реалізації продукції	Ф.2, 2000	Vp	тис. грн.	5247192	6969207	1722015	132,82
Собівартість реалізованої продукції	Ф.2,2050	Sp	тис. грн.	1660009	2230865	570856	134,39
Вартість основних виробничих фондів	Ф.1, 1095	Foc	тис. грн.	2058079	2512494	454415	122,08
Оборотні кошти	Ф.1, 1195	Fоб		3432010	4062231	630221	118,36
Середня чисельність працівників	---	q	чол.	1152	1223	71	106,16
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Ф.2, 2000/р.7	W	тис. грн. / чол.	4554,85	5698,45	1143,6	125,11
Фондовіддача основних фондів	Ф.2, 2000/ Ф.1, 1095	f	грн. / грн.	2,55	2,77	0,22	108,63
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Ф.2, 2000/ Ф.1, 1195	Коб	обертів	1,53	1,72	0,19	112,42
Чистий прибуток	Ф.2, 2350	П	тис. грн.	553814	1318500	764686	238,08
Рентабельність виробництва	Ф.2, 2350/ (ф.2, 1095 + ф.2, 1195)	Rв	%	0,1	0,2	0,1	-
Рентабельність продукції	Ф.2, 2350/ Ф.2 2050	Rп	%	0,33	0,59	0,26	-

Підприємство ПрАТ «ФФ Дарниця» відпрацювало у 2023 р. з позитивним результатом та з підвищенням виручки від реалізації на 32,82 %. Собівартість реалізованої продукції зросла на 34,39% (570856 тис. грн). Спостерігалось збільшення вартості основних виробничих фондів на 22,08%: це відбулося через збільшення потреби через воєнний стан. Фондовіддача основних фондів збільшилась на 0,22%, що означає, що у 2022 р. кожна гривня, вкладена в основні виробничі фонди, приносила 2,55 грн виручки від реалізації, а в 2023 р. – 2,77 грн. Збільшення оборотних коштів позитивно вплинуло на коефіцієнт оборотності оборотних коштів, який зріс на 12,42%. Відбулося збільшення кількості працівників на 6,16% або 71 особу. Рентабельність виробництва з 0,1% збільшилась до 0,2%, а рентабельність продукції з 0,33% збільшилась до 0,59%. Підводячи підсумки, можна сказати, що підприємство відпрацювало в 2023 р. краще, ніж у 2022 р.

У таблиці 2.12 розглядається експрес-аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Таблиця 2.12 – Експрес-аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп зростання, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2022	2023		2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Актив						
Необоротні активи	2058079	2512494	122,08	37,49	38,21	0,72
Оборотні активи:	3432010	4062231	118,36	62,51	61,79	-0,72
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	110700	192840	174,2	2,02	2,93	0,91
дебіторська заборгованість	2278271	2885460	126,65	41,5	43,89	2,39
матеріальні обігові кошти (запаси)	1036078	974022	94,01	18,87	14,81	-4,06
інші обігові кошти	6961	9909	142,35	0,13	0,15	0,02
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	5490089	6574725	119,76	100	100	0
Пасив						
Власний капітал:	3092142	4410642	142,64	56,32	67,08	10,76
статутний капітал	179528	179528	100	3,27	2,73	-0,54
нерозподілений прибуток	2912614	4231114	145,27	53,05	64,35	11,03
Довгострокові зобов'язання	1458866	1190078	81,58	26,57	18,1	-8,47

Кінець таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7
Поточні зобов'язання:	992774	700595	70,57	18,08	10,66	-7,42
кредиторська заборгованість	301396	508257	168,63	5,49	7,73	2,24
короткострокові кредити	-	-	-	-	-	-
інші короткострокові зобов'язання	345689	96169	27,82	6,3	1,46	-4,84
БАЛАНС	5490089	6574725	119,76	100	100	0

Необоротні активи збільшились на 0,72%, а оборотні активи зменшились на 0,72%, що свідчить про зменшення мобільності підприємства. Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції збільшились на 0,91%, а дебіторська заборгованість збільшилась на 2,39%, що свідчить про підвищення ділової активності підприємства. Матеріальні обігові кошти (запаси) зменшились на 4,06%, що означає, що у підприємства немає накопичень. Власний капітал у 2023 р. збільшився і становить 10,76%, що свідчить про стабільну платоспроможність. Цей аналіз дозволяє виявити зміни в активах та пасивах ПрАТ «ФФ «Дарниця» та визначити ключові фактори, що впливають на фінансові показники. В таблиці 2.13 розглянемо горизонтальний аналіз структури балансу підприємства.

Таблиця 2.13 – Горизонтальний аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
Актив				
Необоротні активи	2058079	2512494	454415	122,08
Оборотні активи:	3432010	4062231	630221	118,36
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	110700	192840	82140	174,2
дебіторська заборгованість	2278271	2885460	607189	126,65
матеріальні обігові кошти	1036078	974022	-62056	94,01
інші обігові кошти	6961	9909	2948	142,35
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-
БАЛАНС	5490089	6574725	1084636	119,76

Кінець таблиці 2.13

1	2	3	4	5
Пасив				
Власний капітал:	3092142	4410642	1318500	142,64
уставний капітал	179528	179528	0	100
нерозподілений прибуток	2912614	4231114	1408500	145,27
Довгострокові зобов'язання	1458866	1190078	-268788	81,58
Поточні зобов'язання:	992774	700595	-292179	70,57
кредиторська заборгованість	301396	508257	206861	168,63
короткострокові кредити	-	-	-	-
інші короткострокові зобов'язання	345689	96169	-249520	27,82
БАЛАНС	5490089	6574725	1084636	119,76

Отже, за 2023 р. баланс зріс на 19,76%, що означає підвищення потенціалу підприємства. Вартість необоротних активів зросла на 22,08% і це свідчить, що буде подорожчання вартості основних фондів. Вартість оборотних активів збільшилась на 18,36%. Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції збільшились на 74,2%, що позитивно впливає на безперервність виробничого процесу. Дебіторська заборгованість збільшилась на 26,65%, у зв'язку зі збільшенням відвантаження продукції, а це свідчить про збільшення ділової активності підприємства. Матеріальні обігові кошти зменшились на 5,99%, а інші обігові кошти збільшились на 42,35%. Витрат майбутніх періодів відсутні.

Власний капітал зріс на 42,64%, що свідчить про стабільний прибуток підприємства. Нерозподілений прибуток збільшився на 45,27%, що свідчить про зростання власного капіталу. Довгострокові зобов'язання зменшились на 18,42%, що свідчить про те, що підприємство позбавляється від довгострокових заборгованостей. Поточні зобов'язання зменшились на 29,43%. Кредиторська заборгованість збільшилась на 68,63%. Короткострокові кредити відсутні. Інші короткострокові зобов'язання значно зменшились на 72,18%.

В таблиці 2.14 розглянемо аналіз платоспроможності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка) в 2022 р. становить 0,14, що менше 1, а в 2023 р. збільшився до 0,23. Це означає, що у підприємства не було проблем з грошовою ліквідністю.

Таблиця 2.14 – Аналіз платоспроможності підприємства

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	<1	0,14	0,23	0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	3	3,7	0,7
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	4,3	4,88	0,58

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Ksh) в 2022 р. становить 3, а в 2023 р. 3,7 що значно більше ніж в 2022 р., коли оптимальне від 0,6 до 0,8. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) (Kp) в 2022 р. становить 4,3, а в 2023 р. 4,88, що значно більше ніж в 2022 р., коли оптимальне від 0,2 до 0,35.

В таблиці 2.15 розглянуто абсолютні показники ліквідності балансу.

Таблиця 2.15 – Абсолютні показники ліквідності балансу, тис. грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2022	31.12. 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Найбільш ліквідні активи (A1)	110700	192840	Пасиви найбільш термінові (П1)	301396	508257	190696	315417
Активи, що швидко реалізуються (A2)	2278271	2885460	Пасиви короткострокові (П2)	-	-	2278271	2885460

Кінець таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8
Низьколік-віднідні активи (А3)	1036078	974022	Пасиви довгострокові (П3)	1458866	1190078	422788	216056
Активи, що важко реалізуються (А4)	2058079	2512494	Пасиви постійні (П4)	179528	179528	-1878551	-2332966
Баланс	5490089	6574725	Баланс	5490089	6574725	0	0

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 \leq P4$$

У 2022 р. співвідношення відповідало наступним значенням:

$$A1 \leq P1, A3 \leq P3, A4 \geq P4$$

Умови абсолютної ліквідності витримано не було. Тоді у ПрАТ «ФФ «Дарниця» не вистачало жодних активів для погашення своїх зобов'язань.

Щодо 2023 р., то співвідношення відповідало наступним значенням:

$$A1 \leq P1, A3 \leq P3, A4 \geq P4$$

У 2023 р. склалася та сама ситуація: у ПрАТ «ФФ «Дарниця» знову не вистачало жодних активів для погашення своїх зобов'язань.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства, результати наведені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\frac{\Phi.1.1495}{\Phi.1.1900}$	0,59	0,69	0,1

Кінець таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	Ф.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / Ф.1.1300	0,34	0,37	0,03
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	K _v	Запаси / Власний капітал	Ф.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / Ф.1.1495	0,32	0,21	-0,11

За 2023 р., коефіцієнт фінансової незалежності (K_f) зріс на 0,1, і це означає збільшення показника фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (X₁) зріс на 0,3, що свідчить про зростання власного оборотного капіталу. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом (K_v) зменшився на 0,11, що означає, що запаси та власний капітал зменшуються.

Ділова активність оцінюється за допомогою «золотого правила господарювання»: додержання випереджальних темпів зростання активів T_a, виручки від реалізації T_v, прибуток T_п за таким порядком:

$$T_{п} > T_{v} > T_{a} > 100\%$$

У таблиці 2.17 наведено розрахунок показників ділової активності підприємства.

Таблиця 2.17 – Показники ділової активності підприємства, тис. грн

Показник	Індекс	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне	темп зростання, %
Прибуток від операційної діяльності (чистий прибуток)	T _п	5247192	6969207	1722015	132,82
Виручка від виконаних робіт	T _v	3587183	4738342	1151159	132,09
Величина активів	T _a	5490089	6574725	1084636	119,76

Отже, як видно, результати ділової активності ПрАТ «ФФ «Дарниця» ідеально відповідають золотому правилу господарювання, що свідчить про

ефективну ділову активність підприємства:

$$T_{п} (132,82) > T_{в} (132,09) > T_{а} (119,76) > 100\%$$

У таблиці 2.18 наведено розрахунок показників рентабельності підприємства.

Таблиця 2.18 – Показники рентабельності підприємства, %

Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2022	2023	Абсолютне відхилення
Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.050 * 100$	216,1	212,4	-3,7
Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190 / \Phi.2(2050+2130+2150+2180) * 100$	36,3	32,98	-3,32
Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290 / \Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270) * 100$	18,62	28,94	10,32
Рентабельність активів	$\Phi.2.2350 / \Phi.1.1300 * 100$	8,42	24,02	15,6
Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290 / \Phi.1.1495 * 100$	17,17	49,22	32,05
Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290 / (\Phi.1.1595 + \Phi.1.1695) * 100$	38,68	70,62	31,94
Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290 / \Phi.1.1095 * 100$	31,12	77,37	46,25
Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290 / \Phi.1.1195 * 100$	19,25	46,4	27,15
Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2000 * 100$	68,36	67,99	-0,37
Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350 / \Phi.2.2000 * 100$	10,55	18,92	8,37
Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190 / (\Phi.2.2000 + \Phi.2.2120) * 100$	26,63	24,8	-1,83

Отже, рентабельність продукції становить 216,1% за 2022 р., а за 2023 р. 212,4%, тобто менше ніж у 2023, і тому відбулося зменшення на 3,7%. Рентабельність операційної діяльності становить 36,3% за 2022 р., а за 2023 р. 32,98%, відбулося зменшення на 3,32%, і є більшим ніж у 2023 р. Рентабельність звичайної діяльності становить 18,62% у 2022 р., а в 2023 р. 28,94% відбулось збільшення на 10,32%, і є більшим ніж у 2022 р. Рентабельність активів становить 8,42% у 2022 р., а в 2023 р. 24,02%, тобто відбулось значне збільшення на 15,6%. Рентабельність власного капіталу

становить 17,17% у 2022 р., а в 2023% р. 49,22, тобто також відбулось значне збільшення на 32,05%. Рентабельність залученого капіталу становить 38,68% у 2022 р., а в 2023 р. 70,62%, і тут також значне збільшення відбулось на 31,94%. Рентабельність необоротних активів становить 31,12% у 2022 р., а в 2023 р. 77,37%, відбулось збільшення на 46,25%. Рентабельність оборотних активів становить 19,25% у 2022 р., а в 2023 р. 46,4%, збільшення відбулось на 27,15%. Валова рентабельність продажу становить 68,36% у 2022 р., а в 2023 р. 67,99%, відбулось зменшення на 0,37%, але не настільки значне. Чиста рентабельність продажу становить 10,55% у 2022 р., а в 2023 р. 18,92%, тобто відбулось збільшення на 8,37%. Рентабельність доходу від операційної діяльності становить 26,63% у 2022 р., а в 2023 р. 24,8%, тобто відбулось зменшення на 1,83%. Підводячи підсумки до цієї таблиці, то можна сказати що 2023 р. був позитивним, але є чотири пункти, які зменшилися у 2023 р.: рентабельність продукції, рентабельність операційної діяльності, валова рентабельність продажу, рентабельність доходу від операційної діяльності.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, можна стверджувати, що ПрАТ «ФФ «Дарниця» є лідером України за обсягом виробництва ліків у натуральному виразі. За результатами PEST-аналізу підприємство отримала загальну оцінку 7,6 балів, і завдяки цьому аналізу допомагає розуміти вплив факторів зовнішнього середовища та можливість їх ідентифікувати і виявити загрози, які можуть впливати на стратегію діяльності. SWOT-аналіз допоможе ПрАТ «ФФ «Дарниця» визначити свої переваги, слабкі сторони, можливості та загрози, і на основі розробити стратегію для досягнення успіху на ринку. Матриця БКГ показує, що в сегменті «дикі кішки» знаходяться мазі та бинти, у сегменті «зірки» знаходяться інфузії, вітаміни та антисептичні засоби, у сегменті «дійні корови» знаходиться таблетки, антибіотики та ампули, у сегменті «собаки» знаходиться лише пластири. Оцінка конкурентоспроможності (КСО) загальна оцінка конкурентоспроможності складає 11,93 є більше 10, тому будемо вважати, що має стабільний напрям до

покращення.

Економічний аналіз показав, що підприємство покращило свої фінансові результати і відпрацювало у 2023 р. з позитивним результатом та з підвищенням виручки від реалізації на 32,82% (1722015 тис. грн). Собівартість реалізованої продукції зросла на 34,39% (570856 тис. грн). Спостерігалось збільшення вартості основних виробничих фондів на 22,08% (454415 тис. грн), це відбулося через збільшення потреби через воєнний стан. Фондовіддача основних фондів збільшилась на 0,22%, це означає що у 2022 р. кожна гривня, вкладена у основні виробничі фонди, приносила 2,55 грн виручки від реалізації, а в 2023 р. – 2,77 грн. Збільшення оборотних коштів позитивно вплинуло на збільшення коефіцієнту оборотності оборотних коштів на 0,19%. Було збільшення кількості працівників на 6,16% або 71 особу. Рентабельність виробництва з 0,1% збільшилась до 0,2, а рентабельність продукції з 0,33% збільшилась до 0,59%. За звітній період, сума активів зросла на 19,76% (1084636 тис. грн), підприємство має стабільну фінансову стійкість, а власний капітал збільшився на 42,64% (1318500 тис. грн).

Фінансовий аналіз показав, що коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,09, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 0,7, що означає, що у підприємства покращився фінансовий стан. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) зріс на 0,58, що свідчить про здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок усіх наявних оборотних активів.

3 ПРОЄКТ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ФФ «ДАРНИЦЯ»

3.1 Обґрунтування розбудови мережі аптек для ПрАТ «ФФ «Дарниця»

В кваліфікаційній роботі запропоновано впровадження розбудови мережі аптек, планується відкрити 7–9 точок по всьому у м. Дніпро. В умовах висококонкурентного ринку, розбудови власної мережі аптек для ПрАТ «ФФ «Дарниця» є стратегічно важливим кроком для зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності компанії. Реалізація даного проєкту сприятиме підвищенню рівня оптимізації логістичних процесів та збільшенню прибутковості компанії. На рисунку 3.1 зображена візуалізація аптек для ПрАТ «ФФ «Дарниця».



Рисунок 3.1 – Візуалізація аптек для ПрАТ «ФФ «Дарниця»

На сучасному етапі розвитку фармацевтичного ринку України спостерігається стійке збільшення обсягів продажу лікарських засобів та зростання кількості аптекних закладів. Основні чинники, що впливають на цей розвиток, включають зростаючий попит на якісні та доступні ліки, зміни в законодавстві та інновації у технологіях. В таких умовах, розбудови власної мережі аптек надасть ПрАТ «ФФ «Дарниця» можливість ефективніше конкурувати на ринку. Для успішної реалізації цього проєкту необхідно розробити дієву маркетингову стратегію, яка охоплюватиме дослідження споживчих потреб і вподобань, проведення рекламних кампаній для підвищення впізнаваності бренду, впровадження програм лояльності для постійних клієнтів та використання цифрових технологій для просування продуктів та послуг.

Першим етапом буде формування календарного плану розбудови мережі аптек. Процес створення календарного плану з відкриття мережі аптек для ПрАТ «ФФ «Дарниця» є важливим етапом, що дозволяє структуровано та ефективно організувати всі необхідні роботи та ресурси. Цей план складається з ряду ключових фаз, кожна з яких має свої конкретні завдання, терміни виконання та відповідальних осіб. У таблиці 3.1 наведено етапи календарного плану розбудови мережі аптек.

Таблиця 3.1 – Календарний план розбудови мережі аптек ПрАТ «ФФ «Дарниця»

ЕТАП	01.01.2025	01.02.2025	01.03.2025	01.04.2025	01.05.2025	01.06.2025	01.07.2025	01.08.2025	01.09.2025	01.10.2025	01.11.2025	01.12.2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Проведення ринкового дослідження та аналізу конкурентів	X																
2. Розробка бізнес-плану	X																
3. Вибір місце розташування	X																
4. Юридичне оформлення		X															
5. Закупівля обладнання (закупівля меблів, холодильного обладнання, комп'ютерної техніки)			X														
6. Набір та навчання персоналу				X													
7. Організація маркетингової стратегії					X												
8. Розробка внутрішніх регламентів і політик (створення стандартів обслуговування клієнтів та впровадження системи контролю якості)						X											
9. Інформаційні технології (впровадження програмного забезпечення для управління аптечною мережею)							X										
10. Створення лояльності клієнтів (впровадження програм лояльності та бонусних систем та зворотний зв'язок з клієнтами для постійного покращення сервісу)								X									
11. Відкриття аптеки										X							
12. Моніторинг та оптимізація діяльності													XXXXXXXX				
13. Управління ризиками															XXXXXX		
14. Розширення мереж															XXXXXX		

3.2 Впровадження та реалізація заходів щодо розбудови мережі аптек

Другим етапом буде розрахунок інвестицій, які необхідні підприємству для вдалої реалізації розбудови мережі аптек. Розрахунки наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації розбудови мережі аптек, тис. грн

Види робіт	Сума
1. Проведення ринкового дослідження та аналізу конкурентів	45236
2. Розробка бізнес-плану	54957
3. Вибір місце розташування	1278573
4. Юридичне оформлення	76284
5. Закупівля обладнання (закупівля меблів, холодильного обладнання, комп'ютерної техніки)	515485
6. Набір та навчання персоналу	123594
7. Організація маркетингової стратегії	53745
8. Розробка внутрішніх регламентів і політик (створення стандартів обслуговування клієнтів та впровадження системи контролю якості)	101957
9. Інформаційні технології (впровадження програмного забезпечення для управління аптечною мережею)	75742
10. Створення лояльності клієнтів (впровадження програм лояльності та бонусних систем та зворотний зв'язок з клієнтами для постійного покращення сервісу)	55956
11. Відкриття аптеки	103857
12. Моніторинг та оптимізація діяльності	101875
13. Управління ризиками (створення резервних фондів для компенсації непередбачених витрат)	108276
14. Розширення мереж (оцінка ефективності існуючих аптек та прийняття рішень щодо їх оптимізації)	479299
Всього:	3174836

Третій етап – це розрахунок динаміки виручки від реалізації за роками розбудови мережі аптек, який наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації проєкту ПрАТ «ФФ «Дарниця», тис. грн

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
1	2	3	4	5	6
Виручка від реалізації, тис. грн	2247849	2572467	2957846	3358253	3876482

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1324564	1489564	1705489	1957423	2558341
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	923285	1082903	1252357	1400830	1318141
Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), %	70	73	73	72	52
Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації)	41	42	42	42	34

Четвертий етап – розрахунок запланованих витрат на реалізацію розбудови мережі аптек для ПрАТ «ФФ «Дарниця», наведено в таблиці 3.4

На підприємстві працюють 1223 працівники. Згідно з фінансовою звітністю за 2023 р., на оплату праці було витрачено 787789 тис. грн.

$$787789/1223/12*1000= 53678 \text{ грн/на особу/місяць.}$$

У даному проєкті треба залучити 5 працівників з середньої заробітною платою в розмірі 53678 грн на місяць.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на розбудову мережі аптек, тис. грн

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Заробітна плата (витрати на заробітну плату із операційних витрат)	3222	3705	4261	4900	5635
Нарахування на заробітну плату (відрахування на соціальні заходи із операційних витрат)	709	815	937	1078	1240
Повна собівартість	1324564	1489564	1705489	1957423	2558341
З повної собівартості	-	-	-	-	-
постійні витрати (55%)	728510	728510	728510	728510	728510
змінні витрати (45%)	596054	761054	976979	1228913	1829831

П'ятий етап – розподіл джерел фінансування розбудови мережі аптек. У таблиці 3.5 наведено інформація про фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації розбудови мережі аптек. За 2023 р. підприємство

отримало чистий прибуток у розмірі 1318500 тис. грн [23], цих коштів не достатньо для реалізації розбудови мережі аптек, тому планується взяти кредит в банку АТ «Райффайзен Банк» [24].

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	42%	1318500	23%
Залучений капітал	58%	1856336	21%
Всього	100%	3174836	22%

Шостий етап – вихідні дані для розбудови мережі аптек ПрАТ «ФФ «Дарниця», наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для розбудови мережі аптек

Показник	Значення
тривалість проєкту, років	6
загальний обсяг інвестицій, тис. грн	3174836
кінцева вартість основних коштів, %	7
питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	42%
вартість власного капіталу, %	23%
вартість залученого капіталу, %	21%
виручка від реалізації у перший рік, тис. грн	2247849
постійні витрати у перший рік, тис. грн	728510,2
змінні витрати у перший рік, тис. грн	596053,8
оборотність дебіторської заборгованості, дні	22
оборотність кредиторської заборгованості, дні	20
оборотність товарно-матеріальних запасів,	54
термін служби обладнання, років	7
вартість обладнання, тис. грн	515485
вартість оборотних коштів, тис. грн	519188

Оборотність дебіторської заборгованості розраховується за даними балансу на кінець звітного періоду та результатів фінансової діяльності за звітний період підприємства:

$$T_{дз} = \frac{365 * ДЗ}{Вр} \quad (3.1)$$

де $T_{дз}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні;

Vp – виручка від реалізації, тис. грн;

$ДЗ$ – сума дебіторської заборгованості, тис. грн.

$$T_{дз} = (365 * (126638 + 11241 + 287271)) / 6969707 = 22$$

Оборотність кредиторської заборгованості розраховується аналогічно за:

$$T_{кз} = \frac{365 * КЗ}{Vp} \quad (3.2)$$

де $T_{кз}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні;

$КЗ$ – сума кредиторської заборгованості, тис. грн.

$$T_{кз} = (365 * (4899 + 186613 + 90208 + 83823 + 3093 + 15369 + 1214)) / 6969207 = 20$$

Оборотність товарно-матеріальних запасів залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за:

$$T_{тмз} = \frac{365 * ТМЗ}{Sp} \quad (3.3)$$

де $T_{тмз}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні;

Sp – собівартість реалізованої продукції, тис. грн;

$ТМЗ$ – сума товарно-матеріальних запасів, тис. грн.

$$T_{тмз} = (1036078 * 365) / 6969207 = 54$$

Сьомий етап – це формування графіку обслуговування боргу, який допомагає ПрАТ «ФФ «Дарниця» контролювати та планувати виплати за борговим зобов'язанням. Для реалізації розбудови мережі аптек ми беремо кредит у розмірі 1856336 тис. грн, щоб погасити борг треба кожного року (6 років) виплачувати 572128 тис. грн. В таблиці 3.7 наведено графік обслуговування боргу.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Початковий баланс	1856336	1674038	1453458	1186556	863605	472833
Річна виплата	572128	572128	572128	572128	572128	572128
Процентні платежі	389831	351548	305226	249177	181357	99295
Основна частина	182298	220580	266902	322951	390771	472833
Кінцевий баланс	1674038	1453458	1186556	863605	472833	0

Другий рядок знаходиться із рівняння:

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n} \quad (3.4)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн;

PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн;

i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн;

n – кількість періодичних платежів, років проєкту.

Відтак, PMT знаходимо за рівнянням, використовуючи електронні таблиці EXCEL:

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (3.5)$$

$$PMT = 1856336 / ((1/(1+0,21)^1) + (1/(1+0,21)^2) + (1/(1+0,21)^3) + (1/(1+0,21)^4) + (1/(1+0,21)^5) + (1/(1+0,21)^6)) = 572128$$

Восьмий етап – прогноз прибутку після реалізації розбудови мережі аптек. У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом, тобто

процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків.

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи:

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a} \quad (3.6)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн;

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од.;

a – термін служби обладнання, років.

У таблиці 3.8 наведено прогноз чистого прибутку за п'ять років реалізації розбудови мережі аптек.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Виручка	0	2247849	2572467	2957846	3358253	3876482
2. Змінні витрати	0	596054	761054	976979	1228913	1829831
3. Постійні витрати без амортизації	0	728510	728510	728510	728510	728510
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	0	923285	1082903	1252357	1400830	1318141
5. Амортизація	0	67749	67749	67749	67749	67749
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків	0	855536	1015154	1184608	1333081	1250392
7. Процентні платежі	389831	351548	305226	249177	181357	99295
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток	0	503987	709927	935431	1151724	1151097
9. Податок на прибуток	0	90718	127787	168378	207310	207197
10. Чистий	0	413270	582140	767053	944413	943899

Дев'ятий етап – формування балансу розбудови мережі аптек для ПрАТ

«ПрАТ «ФФ «Дарниця», що наведений таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу розбудови мережі аптек управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «ФФ «Дарниця»

Стаття балансу	2026	2027	2028	2029	2030
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	515485	447736	379986	312237	244487
2. Накопичена амортизація	67749	135499	203248	270998	203248
3. Необоротні активи, залишкова вартість	447736	379986	312237	244487	176738
4. Запаси	206988	231518	263619	301073	390408
5. Дебіторська заборгованість	70245	80390	92433	104945	121140
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	724969	691894	668288	650505	688286
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	2584333	2537295	2444134	2270607	1788083
8. Грошові кошти	397116	387503	373491	350533	297164
9. Фінансові вкладення	2187217	2149792	2070643	1920 073	1490919
10. Оборотні активи, всього	2861567	2849203	2800185	2676625	2299631
11. Активи, всього	3309302	3229189	3112422	2921112	2476369
ПАСИВ					
12. Власний капітал	1318500	1318500	1318500	1318500	1318500
13. Нерозподілений прибуток	413270	582140	767053	944413	943899
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	1453458	1186556	863605	472833	0
15. Кредиторська заборгованість	124074	141992	163264	185365	213970
16. Пасиви, всього	3309302	3229189	3112422	2921112	2476369

У таблиці 3.10 розрахунки додаткових показників, таких як коефіцієнт оборотності кредиторської, дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів та інші

Таблиця 3.10 – Розрахунки додаткових показників

Коефіцієнт	Позначення	Формула	Розрахунок
Оборотності кредиторської заборгованості, рази	Ккз	365/Ткз	365/20=18,1
Розмір кредиторської заборгованості на кінець 2026 р, тис. грн	КЗ	ВР/Ккз	2247849/18,1=124074,4
Оборотності дебіторської заборгованості, рази	Кдз	365/Тдз	365/22=16,4
Оборотності товарно-матеріальних запасів, рази	Ктмз	365/Ттмз	365/54=6,7

Останній етап – прогноз грошових потоків проекту мереж аптек, дозволяє майбутні витрати коштів, пов'язаних з розробкою та функціонуванням мережі аптек. У таблиці 3.11 наведено прогноз грошових потоків на п'ять років.

Таблиця 3.11 – Прогноз грошових потоків розбудови мережі аптек, тис. грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий прибуток	413270	582140	767053	944413	943899
Амортизація	67749,5	67749,5	67749,5	67749,5	67749,5
Вивільнення обігових коштів	-	-	-	-	519188
Залишкова вартість необоротних активів	-	-	-	-	244487,2
Сума надходжень	481019	649890	834803	1012163	1775324
Сплата основної частини боргу	220580	266902	322951	390771	472833
Зміна дебіторської заборгованості	0	10144	12043	12513	16195
Зміна товарно-матеріальних запасів	0	24530	32101	37454	89336
Зміна кредиторської заборгованості	0	17918	21272	22101	28605
Чистий грошовий потік	260439	366232	488979	593526	1225565

Залишкова вартість основних засобів розраховується за:

$$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a \quad (3.7)$$

$F_{\text{зал}}$ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн.

3.3 Оцінка ефективності проєкту управлінських рішень ПрАТ «ФФ «Дарниця» щодо забезпечення конкурентоспроможності

Ефективність розбудови мережі аптек оцінюється за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (3.8)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн;

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн;

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од.

$$NPV = -1318500 + \frac{260439}{(1+0,23)^1} + \frac{366232}{(1+0,23)^2} + \frac{488979}{(1+0,23)^3} + \frac{593526}{(1+0,23)^4} + \frac{1225565}{(1+0,23)^5} =$$

92713,6 тис. грн

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 23%, сумі власних коштів 1318500 тис. грн і чистих грошових потоках, розмір NPV складає 92713,6 тис. грн.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за:

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.9)$$

Тобто IRR є «бар'єрним показником»: якщо вартість капіталу вища за IRR, то «міцності» проєкту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проєкт необхідно відхилити.

$$\frac{(260439+366232+488979+593526+1225565)}{5} \times \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) =$$

1318500 тис. грн

$$\frac{2934741}{5} \times \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 1318500 \text{ тис. грн}$$

$$586948,2 * k = 1318500;$$

$$k = 2,24636498.$$

Для розрахунку можуть бути використані фінансові таблиці «Сучасне значення ануїтету протягом n періодів» [25]. Для розглянутого випадку (n дорівнює 5 років):

$$x = 30 \% \rightarrow k = 2,43557;$$

$$x = 40 \% \rightarrow k = 2,03516.$$

Тобто IRR знаходиться між 30 та 40 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR \cong 30\% + \frac{2,43557 - 2,24636498}{2,43557 - 2,03516} \times 2,24636498 = 31,1$$

Дане рівняння також може вирішуватися за допомогою електронних таблиць EXCEL. У нашому випадку IRR дорівнює 31,1% і перевищує вартість власного капіталу на 8,1%. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження. У таблиці 3.12 наведено дисконтований термін окупності

Таблиця 3.12 – Визначення дисконтованого періоду окупності розбудови мережі аптек, тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий грошовий потік	-1318500	260439	366232	488979	593526	1225565
Дисконтований грошовий потік	-1318500	211739	242073	262770	259310	435322
Акумуляований грошовий потік	-1318500	-1106761	-864688	-601919	-342609	92714

Дисконтований термін окупності складає п'ять років плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2030 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2029 р. до: $4 + 435322 / 342609 = 5,3$ р. з початку розбудови мережі аптек. Це менше тривалості проєкту, тому може бути прийнятий до реалізації.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, що

нами було запропоновано впровадження розбудови мережі аптек по всьому м. Дніпро для ПрАТ «ФФ «Дарниця» для збільшення обсягів продажу та покращити фінансові показники і підвищити прибутковість компанії. Проект буде здійснюватися паралельно-послідовним способом. Для реалізації проекту необхідно 3174836 тис. грн з власних коштів, а власні кошти складають 1318500 тис. грн. (42%), кредит буде братися в АТ «РАЙФФВЙЗЕН БАНК» під 21% річних. Для реалізації проекту треба залучити 5 працівників із зарплатою 53678 грн на місяць.

Ефективність проекту мережі аптек оцінювалось за допомогою трьох показників. Перший показник це NPV складає 92713,6 тис. грн, свідчить про високу ефективність проекту. Другий показник IRR 31,1%. Дисконтований термін складає 5 років та 3 місяці, це менше за тривалість проекту, і тому проект готовий до реалізації.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретичне обґрунтування та розробка управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє нам зробити наступні висновки.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і багатогранним процесом, що включає численні складові, фактори і механізми. Всі ці елементи спільно визначають здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку і забезпечувати його стабільний розвиток. Основними складовими управління конкурентоспроможністю є стратегічне планування, інновації, якість продукції, маркетинг і управління персоналом. Вони разом формують фундамент для успішної діяльності підприємства. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, охоплюють економічні, соціальні, технологічні та інші аспекти, які необхідно враховувати при розробці управлінських стратегій. Механізми управління конкурентоспроможністю, такі як системи контролю, програми якості та інноваційні процеси, сприяють підтриманню та розвитку конкурентних переваг підприємства. Для успішного управління конкурентоспроможністю необхідно постійно аналізувати і адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, щоб забезпечити стабільний і успішний розвиток підприємства.

ПрАТ «ФФ «Дарниця» позиціонує себе лідером України за обсягом виробництва ліків у натуральному виразі. PEST-аналіз показав, що позитивно впливають три фактори, а саме політичні (P) +1,6, соціальний (S) +4,5, технологічний (T) +5. Оцінка конкурентоспроможності (КСО) склала 11,93, але варто покращити маркетингову діяльність для того щоб досягти 15 балів. Виручка від реалізації зросла на 32,82% (1722015 тис. грн) порівняно з 2022 р. Собівартість реалізованої продукції 34,39% (570856 тис. грн) .Спостерігалось

збільшення вартості основних виробничих фондів на 22,08% (454415 тис. грн) це відбулося через збільшення потреби, із за воєнного стану. Фондовіддача основних фондів збільшилась на 0,22%, це означає що у 2022 р. на кожну гривню вкладену в основні виробничі фонди 2,55 грн, а в 2023 р. 2,77 грн виручки від реалізації. Збільшення оборотних коштів позитивно вплинуло на коефіцієнт оборотності оборотних коштів на 0,19%. Було збільшення працівників на 6,16% або 71 осіб. Рентабельність виробництва з 0,1 збільшилась до 0,2, а рентабельність продукції з 0,33 збільшилась до 0,59. За звітній період активи зросли на 19,76% (1084636 тис. грн), підприємство має фінансову стійкість, а власний капітал має збільшення на 42,64% (1318500 тис. грн). Тобто за 2023 р. підприємство покращила свою фінансову діяльність.

Ми запропонували впровадження проєкту розбудову мережі аптек по всьому м. Дніпро. Загальна вартість становить 3174836 тис. грн, з яких власний капітал 1318500 тис. грн (42%), а залучений який береться в кредит від АТ «РАЙФФВЙЗЕН БАНК» під 21% річних становить 1856336 тис. грн (58%). Для реалізації проєкту треба залучити 5 працівників із зарплатою 53678 грн на місяць.

Ефективність розбудови мережі аптек оцінюється за трьома показниками. Перши показник NPV складає 92713,6 тис. грн. Другий показник IRR 31,1% і перевищує вартість власного капіталу на 8,1%. Дисконтований термін окупності менше за тривалість реалізації проєкту і складає 5,3 р., тому проєкт може бути прийнятий та готуватися до реалізації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Монографія. Одеса. Атлант, 2016. 470 с.
2. Мохненко А.С. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможного розвитку підприємств регіону: звіт про науково-дослідну роботу. Херсон, 2023. 229 с.
3. Мохненко А.С., Чмут О.О., Романов А.А. Organizational and economic mechanism for the development of an enterprise in the IT-sphere. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки процесів: міжнар. наук.-прак. конф.* (м. Івано-Франківськ, 03-04 листопада 2022 р.). Івано-Франківськ, 2022. С. 281 282.
4. Мохненко А.С., Наумов О.Б., Чмут О.О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон, 2023. № 48. С. 45 49.
5. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24 28.
6. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>.
7. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. № 1 (35). С 16 21.
8. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. Випуск 1 (85). С. 90 103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/v>

[e1201910/623](#).

9. John Manzella. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness>.

10. 7 tips to improve your company`s competitiveness, URL: <https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company`scompetitiveness>.

11. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_18.

12. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf>.

13. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf.

14. Бізнес в умовах війни: зупинення діяльності відокремлених підрозділів. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vdokremenikh-pdrozdliv.

15. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-inwartime-survey-results/>.

16. Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року (відповідно до резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний розвитку у галузі сталого розвитку на період до 2030 року»).

17. Цілі сталого розвитку в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>.

18. Polinkevych O. The Concept of Sustainable Business Development in

Ukraine. Studies in a changing business environment. Vilnius: Lietuvos ekonomikos destytojq asociacija, 2021. P. 79 85.

19. Офіційний сайт YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00481212/.
20. Офіційний сайт ПрАТ «Дарниця». URL: <https://www.darnitsa.ua/>
21. Офіційний сайт Opendatabot. URL: <http://surl.li/rifxpa>
22. Організаційна структура управління URL: <http://surl.li/wdoidr>
23. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ «Дарниця», 2023. URL: https://clarity-project.info/edr/00481212/finances?current_year=2023.
24. Офіційний сайт «Raiffeisen Bank». Інвестиційні кредити для бізнесу. URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/kredyty/investicijni-kredyty/investicijnij-kredit-na-kupivlyu-avto-obladnannya-neruhomost>
25. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів. FMC. URL: https://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2