НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 339.1

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО
Завідувачка кафедри
_____Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
«_____»_____2024 р.

Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою «Економіка і бізнес»
зі спеціальності 051 «Економіка»
на тему: «Економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі»

Виконала:
студентка ІІ курсу, групи УЕ-31мп
Карп'як Ольга Олександрівна _____

Науковий керівник:
професорка кафедри економіки і підприємництва,
д.е.н., професорка
Марченко Валентина Миколаївна _____

Консультант з економіко-математичного підрозділу:
доцентка кафедри економіки і підприємництва,
к.е.н., доцентка
Кузьмінська Наталія Леонідівна _____

Рецензент:
професорка кафедри економічної кібернетики
д.е.н., професорка
Шевчук Олена Анатоліївна _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.
Студентка _____

Київ – 2024 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ «КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність – 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма – «Економіка і бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
_____Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
«___» _____2023 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студентці
Карп'як Ользі Олександрівні

1. Тема дисертації: «Економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі»
науковий керівник дисертації Марченко Валентина Миколаївна, д.е.н., проф., затверджені наказом по університету від «08» листопада 2024 р. №5019-с.
2. Строк подання студентом дисертації: «05» грудня 2024 р.
3. Об'єкт дослідження: конкурентна позиція підприємства.
4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів забезпечення підвищення конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі. Вихідні дані для магістерської дисертації: праці зарубіжних та вітчизняних науковців; періодичні видання; дисертації; матеріали міжнародних науково-практичних конференцій; фінансова звітність підприємств; статистичні матеріали офіційних сайтів; відкриті дані мережі Інтернет тощо.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
− дослідити сутність конкуренції та конкурентної позиції підприємства;
− розглянути сучасний інструментарій забезпечення підвищення конкурентної позиції підприємства;
− узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства;
− провести економічну діагностику конкурентних переваг в діяльності ТОВ «Біофарма плазма» в бізнес-середовищі;
− здійснити оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма»;
− розробити конкурентний профіль ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції;
− обґрунтувати вибір напряму підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» на основі застосування методу аналізу ієрархій;

− визначити проблеми підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» в бізнес-середовищі та запропонувати перспективні шляхи їх вирішення;
− провести економічне обґрунтування пропозиції із запуску інформаційної кампанії ТОВ «Біофарма плазма»;
− здійснити оцінювання впливу запропонованих заходів на конкурентну позицію ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції.
6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: кількість рисунків – 24, таблиць – 65.
7. Орієнтовний перелік публікацій:
1. Карп'як О. О., Марченко В. М. Проблеми формування конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. : Економічні науки*. 2024. №6. С. 16 – 21.
2. Карп'як О. О., Марченко В.М. Напрями зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків : Держ. біотехнологічний ун-т., 26 квітня 2024 р. Харків : Держ. біотехнологічний ун-т. 2024. С. 387 – 389.
3. Карп'як О. О., Марченко В. М. Маркетингові інструменти зміцнення конкурентних позицій підприємств в умовах сталого розвитку. Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 16-17 травня 2024 р. Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. 2024. С. 320 – 322.
8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко-математичного розділу	Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцентка кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцентка кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 25.10.2023 р.

Календарний план-графік написання магістерської дисертації

№з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	До 25.10.2023 р.	
2	Написання 1-го розділу магістерської дисертації	До 18.03. 2024 р.	
3	Написання 2-го розділу магістерської дисертації	До 23.09.2024 р.	
4	Написання 3-го розділу магістерської дисертації	До 01.11.2024 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	18.11.2024 − 19.11.2024 р.	
6	Перевірка на плагіат, виправлення зауважень, спілкування з рецензентом	До 28.11.2024 р.	
7	Строк подання магістерської дисертації	До 05.12.2024 р.	
8	Захист магістерської дисертації	16.12. 2024 − 20.12.2024 р.	

Студентка _____ Ольга КАРП’ЯК
(підпис)

Науковий керівник дисертації _____ Валентина МАРЧЕНКО
(підпис)

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Карп'як Ольги Олександрівни на тему «Економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі» зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес», КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 169 сторінок. Містить 24 рисунка, 65 таблиць та 5 додатків. Перелік використаних джерел складається з 76 найменувань.

Метою магістерською дисертації теоретичне обґрунтування, вироблення науково-методичних засад і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження є конкурентна позиція підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів забезпечення підвищення конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі.

Методи дослідження: методи узагальнення, абстрагування, систематизації, конкретизації, статистичної обробки даних, порівняльного, графічного, табличного та економічного аналізу, метод експертного оцінювання, метод аналізу ієрархій та попарних порівнянь.

За результатами оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» було економічно обґрунтовано пропозицію із запуску масштабної інформаційної кампанії про донорство на підприємстві, яке спеціалізується на виробництві препаратів із плазми крові людини, з метою підвищення його конкурентної позиції в бізнес-середовищі. Впровадження комплексу запропонованих заходів дозволить підвищити залучення нових донорів (місячний приріст становить 1 950 осіб на місяць) та, відповідно, позитивно вплине на інтегральну рейтингову оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Біофарма плазма» (приріст в результаті впровадження пропозиції становить 0,007). Результати виконаної магістерської роботи та надані рекомендації будуть впроваджені в діяльності ТОВ «Біофарма плазма» у 2025 році (акт впровадження № 29 від «26» жовтня 2024 р).

За результатами магістерської дисертації було опубліковано 3 наукові праці – 1 статтю у науковому фаховому журналі та 2 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Ключові слова: конкуренція, підприємство, конкурентна позиція, фармацевтика, препарати крові, донорство плазми, плазмацентри, маркетинг.

ABSTRACT

Master's thesis of Olha Karpiak on the topic «Economic justification of growth directions of company's competitive position in the business environment» in specialty 051 «Economics», specialization «Economics and Business», National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», 2024, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, references and appendices. The total volume of work is 169 pages. The thesis contains 24 figures, 65 tables and 5 appendices. The list of references consists of 75 names.

The purpose of the master's thesis is theoretical substantiation, development of scientific and methodological principles and practical recommendations aimed at improving the competitive position of the enterprise in the business environment.

The object of the research is the competitive position of the enterprise.

The subject of the research is the theoretical, methodological and practical aspects of ensuring the improvement of the competitive position of the enterprise in the business environment.

Research methods: methods of generalization, abstraction, systematization, concretization, statistical processing of data, comparative, graphic, tabular and economic analysis, method of expert evaluation, method of analysis of hierarchies and pairwise comparisons.

According to the results of the evaluation of the competitive position of Biopharma Plasma LLC, a proposal to launch a large-scale information campaign about donation at the enterprise, which specializes in the production of preparations from human blood plasma, was economically justified, with the aim of increasing its competitive position in the business environment. The implementation of the set of proposed measures will increase the attraction of new donors (the monthly increase is 1,950 people per month) and, accordingly, will positively affect the integrated rating assessment of the competitiveness of Biopharma Plasma LLC (the increase as a result of the proposal implementation is 0.007). The results of the completed master's work and the provided recommendations will be implemented in the activities of Biopharma Plasma LLC in 2025 (implementation act № 29 dated October 26, 2024).

On the results of the thesis, 3 scientific works were published – 1 article in a scientific journal and 2 abstracts of reports at international scientific and practical conferences.

Keywords: competition, enterprise, competitive position, pharmaceuticals, blood products, plasma donation, plasma centers, marketing.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА 13
1.1. Сутність конкуренції та конкурентної позиції підприємства 13
1.2. Сучасний інструментарій забезпечення підвищення конкурентної позиції підприємства 30
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства 47
Висновки до розділу 1 61
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 63
2.1. Економічна діагностика конкурентних переваг в діяльності ТОВ «Біофарма плазма» в бізнес-середовищі 63
2.2. Оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» 85
2.3. Конкурентний профіль ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції 94
2.4. Обґрунтування вибору напряму підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» 103
Висновки до розділу 2 117
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 119
3.1. Ідентифікація проблем підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» в бізнес-середовищі та перспективні шляхи їх вирішення 119
3.2. Економічне обґрунтування пропозиції запуску інформаційної кампанії з метою підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» 130
3.3. Оцінювання впливу запропонованих заходів на конкурентну позицію ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції 146
Висновки до розділу 3 156
ВИСНОВКИ 158
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 163
ДОДАТКИ 170

ВСТУП

Актуальність теми роботи. У світлі глобалізації, високих темпів технологічного прогресу та зростаючих вимог ринку до якості продукції, компаніям необхідно постійно адаптувати свої стратегії для збереження та підвищення конкурентоспроможності. Формування міцної конкурентної позиції стає важливою умовою для забезпечення стійкості та адаптивності бізнесу в умовах висококонкурентного та динамічного бізнес-середовища. Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку є критично важливим для оцінки ефективності існуючих бізнес-процесів, виявлення слабких місць і резервів для подальшого розвитку. Зокрема, це важливо в контексті збільшення конкуренції з боку міжнародних гігантів, які мають більше ресурсів для інновацій. Особливу актуальність дана тема набуває для вітчизняних підприємств через політичну та економічну нестабільність в Україні, що створює додаткові виклики для розвитку бізнесу. Військовий конфлікт та пов’язані з ним проблеми, такі як мобілізація населення, міграція та економічний спад, значно впливають на здатність компаній забезпечити стабільний рівень виробництва та задовольнити попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Оцінювання конкурентної позиції підприємства надає можливість визначити пріоритетні напрямки розвитку діяльності суб’єкта господарювання в сучасному бізнес-середовищі, а також виробити практичні рекомендації підвищення його місця на світовому ринку.

Дослідженню напрямів підвищення конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі свої наукові роботи присвячували такі науковці як: К. К. Лозовий, І. О. Кузнецова [28], О. М. Гребешкова, А. О. Горбатько [29], І. В. Смолін [31], А.В. Гребинаха [32], С. Б. Довбня, Т.М. Чабанець [47] та інші вчені, які займались пошуком шляхів зростання конкурентоспроможності суб’єкта господарювання та розглядали особливості даного процесу. Враховуючи динамічність сучасного бізнес-середовища, існує потреба в подальших дослідженнях, які враховують специфіку нинішнього ринку та надають практичні

рекомендації з обґрунтування напрямків підвищення конкурентної позиції підприємства в реаліях сьогодення.

Зв'язок дослідження з науковими темами. Наукову роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за темою: «Управління економічною безпекою суб'єктів національного господарства» (ДРН 0116U004577), в межах якої особисто автором було обґрунтовано теоретичні засади напрямів підвищення конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі, а також аргументовано доцільність реалізації практичних заходів для ТОВ «Біофарма плазма» на сучасному етапі розвитку.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, вироблення науково-методичних засад і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі.

Поставлена мета дала можливість конкретизувати декілька дослідницьких **завдань**, а саме:

− дослідити сутність конкуренції та конкурентної позиції підприємства;

− розглянути сучасний інструментарій забезпечення підвищення конкурентної позиції підприємства;

− узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства;

− провести економічну діагностику конкурентних переваг в діяльності ТОВ «Біофарма плазма» в бізнес-середовищі;

− здійснити оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма»;

− розробити конкурентний профіль ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції;

− обґрунтувати вибір напряму підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» на основі застосування методу аналізу ієрархій;

− визначити проблеми підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» в бізнес-середовищі та запропонувати перспективні шляхи їх вирішення;

− провести економічне обґрунтування пропозиції із запуску інформаційної кампанії ТОВ «Біофарма плазма»;

− здійснити оцінювання впливу запропонованих заходів на конкурентну позицію ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції.

Об'єктом дослідження є конкурентна позиція підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів забезпечення підвищення конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі.

***База дослідження*:** товариство з обмеженою відповідальністю «Біофарма плазма».

Для досягнення мети та вирішення основних завдань роботи, застосовані різноманітні ***методи дослідження,*** основними з яких є: абстрактно-логічний та метод узагальнення – при визначенні сутності конкуренції та конкурентної позиції підприємства; порівняння, абстрагування, систематизації, конкретизації для загальної характеристики діяльності ТОВ «Біофарма плазма»; а також метод статистичної обробки даних і узагальнення інформації, порівняльного, графічного, табличного та економічного аналізу для візуалізації результатів аналізу та опрацювання великого масиву економічних даних при оцінюванні та аналізі конкурентної позиції суб'єкта господарювання в бізнес-середовищі; метод експертного оцінювання – для встановлення вагових коефіцієнтів при розрахунку інтегрального показника конкурентної позиції підприємства та визначення впливу запропонованих заходів на кількість донорів. Для вибору та обґрунтування заходів для підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» застосовувався метод аналізу ієрархій та попарних порівнянь.

Наукова новизна отриманих результатів:

– дістали подальшого розвитку:

понятійно-категоріальний апарат конкуренції та конкурентної позиції підприємства; сучасний аналітичний інструментарій забезпечення підвищення конкурентної позиції підприємства, його особливостей в умовах військових дій на території української держави; механізм адаптації існуючого методичного підходу

до оцінювання конкурентної позиції для підприємств, які спеціалізуються на виготовленні продукції із плазми крові людини, що, на відміну від загальних підходів, враховує специфіку діяльності суб'єктів господарювання на ринку препаратів крові;

– уточнено:

напрями підвищення конкурентної позиції підприємства, що спеціалізується на виготовленні препаратів із плазми крові людини шляхом реалізації проєкту із запуску масштабної інформаційної кампанії про донорство та розширення мережі плазмацентрів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення, обґрунтовані в дисертації, було розроблено до рівня практичних рекомендацій. У практичній діяльності підприємств можуть бути застосовані:

1) методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства;

2) економічно обґрунтована пропозиція із запуску масштабної інформаційної кампанії про донорство на підприємстві, яке спеціалізується на виробництві препаратів із плазми крові людини, з метою підвищення його конкурентної позиції в бізнес-середовищі.

Результати виконаної магістерської роботи та надані рекомендації щодо напрямів підвищення конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі будуть впроваджені в діяльності ТОВ «Біофарма плазма» у 2025 році (акт впровадження № 29 від «26» жовтня 2024 р).

Апробація наукових досліджень: За результатами дисертаційної роботи було опубліковано 3 наукові праці: 1 стаття у науковому фаховому журналі та 2 тез. Ключові теоретичні та практичні результати проведеного дослідження були представлені на міжнародних науково-практичних конференцій, серед яких: «Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції» (Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 26 квітня 2024 р., м. Харків); «Сталий розвиток складних соціально-економічних

систем в умовах сучасних змін та викликів» (І Міжнародна науково-практична конференція, 16-17 травня 2024 року, м. Івано-Франківськ).

Публікації за обраною темою:

1. Карп’як О. О., Марченко В. М. Проблеми формування конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. : Економічні науки*. 2024. №6. С. 16 – 21.

2. Карп’як О. О., Марченко В. М. Напрями зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків : Держ. біотехнологічний ун-т., 26 квітня 2024 р. Харків : Держ. біотехнологічний ун-т. 2024. С. 387 – 389.

3. Карп’як О. О., Марченко В. М. Маркетингові інструменти зміцнення конкурентних позицій підприємств в умовах сталого розвитку. Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ : Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 16-17 травня 2024 р. Івано-Франківськ : Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. 2024. С. 320 – 322.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкуренції та конкурентної позиції підприємства

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою конкуренцією та швидкою зміною умов господарювання. Глобальні ринки постійно трансформуються у зв'язку із технологічними інноваціями та змінами у споживчій поведінці. В умовах висококонцентрованого ринку, споживачі стають все більш вимогливими, а боротьба на ринку все більш жорсткою. Підприємствам доводиться швидко пристосовуватись до динамічних змін ринкової кон'юнктури та шукати інноваційні шляхи підвищення ефективності своєї діяльності з метою «виживання» на висококонкурентному світовому ринку.

Сутність конкурентної позиції підприємства потребує дослідження, оскільки правильне визначення основних характеристик та протиріч даної економічної категорії є ключовою передумовою для формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та покращення його позиції на ринку. Перш ніж розглянути дефініцію конкурентної позиції підприємства, доцільним є дослідження сутності категорії «конкуренція». Конкуренція є обов'язковим елементом ринкової економічної системи. Стимулюючи підприємства до підвищення ефективності діяльності та якості продукції, впровадження інновацій та зниження витрат, вона виступає важливим інструментом розвитку ринків. Незважаючи на значну теоретичну базу напрацювань з даної тематики та визнану значимість конкуренції як необхідної складової ринкових відносин, питання правильності розуміння сутності конкуренції, її основних характеристик та форм прояву залишаються дискусійними. У науковій літературі прослідковуються розбіжності у підходах щодо трактування поняття «конкуренція», що вказує на необхідність проведення подальших досліджень даної економічної категорії.

У 1755 році Семюель Джонсон уперше запропонував тлумачення слова «конкуренція». Автор розглядав дане поняття як «спроба отримати чи зробити те, що намагається досягти у той самий час хтось інший» [1, с. 432].

З точки зору етимології, термін «конкуренція» («concurrentia») означає «змагання, суперництво, зіткнення» та походить від латинського «concurrere» «збігатися, зштовхуватися, стикатися, змагатися» [2, с. 299]. Це вказує на природу змагального характеру, що властивий даному явищу. Варто зауважити, що конкуренція не є виключно економічною категорією та використовується у різних галузях науки. Так, тлумачний словник української мови [2, с. 299] трактує поняття «конкуренція» як: суперництво в певній галузі, боротьба за досягнення кращих результатів; змагання; боротьба між товаровиробниками.

Варто сказати й про те, що відмінності у трактуванні конкуренції простежуються ще на етимологічному рівні, адже дана категорія поєднує двох протилежні поняття – суперництво та співробітництво. Так, Т. В. Харчук у науковій статті [3, с. 63] звертає увагу, що в англійській («competition»), іспанській («competencia») та португальській («competiçâo») мовах, слово «конкуренція» походить з латинської мови та утворене від «competo» (намагатися, добиватися, прагнути) та «competitio» (угода, згода, змагання). У свою чергу, аналізоване слово в український, італійський, латиський, литовський, німецький, норвезький, польський, румунський, французький, шведський, естонський походить від латинського «concurro» (стикатися, сходитися, з'єднуватися, змагатися).

Звертаючись до вітчизняного законодавчого поля, сутність конкуренції визначається Законом України «Про захист економічної конкуренції» та Господарським кодексом України. У Законі зазначається: «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [4]. Господарський кодекс (Стаття 25) під конкуренцією розуміє «змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують

можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку» [5].

У зарубіжній та вітчизняній літературі, на сучасному етапі розвитку науки, сутність конкуренції розглядають з точки зору чотирьох підходів – поведінкового, структурного, функціонального та системного (табл. 1.1). При цьому, увага приділяється подвійній природі конкуренції – як процесу та як явищу. Як процес, конкуренція проявляється через взаємодію між суб'єктами господарювання, що характеризується певною структурою, результатами, умовами та правилами, тощо. Як явище, конкуренція являє собою форму суперництва суб'єктів господарювання на національному або міжнародному рівні під час їх взаємодії задля досягнення намічених цільових орієнтирів та отримання очікуваних результатів [6, с. 34].

Таблиця 1.1 – Характеристика концептуальних підходів до сутності конкуренції

Підхід	Сутність	Акцент	Шляхи
Поведін-ковий	Механізм ринкової боротьби за найбільш вигідні умови виробництва та продажу продукції з метою отримання найкращих результатів	Гроші покупця	Задоволення постійно зростаючих споживацьких потреб
Структур-ний	Аналіз ринкової структури та тих умов, що панують на ринку	Елементи ринку	Встановлення правил поведінки продавців і покупців. Вплив на ринок
Функ-ціональний	Удосконалення продукції, формування нових ринків, нових типів організації виробництва, джерел сировини	Інновації	Інтеграція інновацій виробництво нової продукції
Системний	Конкуренція розглядається як складна система, де взаємозв'язок між структурою ринку, поведінкою ринкових учасників і результатами діяльності визначає загальний ефект конкурентної боротьби	Парадигма «структура поведінка - результат»	Аналіз впливу структури ринку на рішення ринкових учасників, визначення мінімальних критеріїв для оцінки ефективності конкуренції

Джерело: складено на основі [6, с. 304; 7, с. 39; 8, с. 43].

Систематизацію представників концептуальних підходів до сутності конкуренції наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Систематизація науковців відповідно до поведінкового, структурного, функціонального підходів до трактування сутності конкуренції

Підхід	Наукові школи
Поведінковий	Класична школа (А. Сміт, Д. Рікардо), маржиналізм (Л. Вальрас, К. Менгер, О. Бем-Баверк), неокласична економічна теорія (А. Маршалл), еволюційна теорія економічних змін (С. Уінтер, Р. Нельсон), теорія конкурентних переваг (М. Портер)
Структурний	Неокласичний синтез (С.Л. Брю, М. Буйі, К.Р. Макконнелл, Н.Г. Менкью, П. Самуельсон), теорія монополістичної конкуренції (Е. Чемберлін) та теорія недосконалої конкуренції (Дж. Робінсон)
Функціональний	Концепція Й.Шумпетера про конкуренцію, засновану на інноваціях та концепція Ф.фон Хайєка про конкуренцію як «процедуру відкриття»
Системний	Теорія організації ринкових структур (Дж. Бейн, Р. Кілпатрік, Р. Ланциллотті, Ф. Шерер та ін.), теорія працюючої конкуренції (Дж.М. Кларк А. Каплан, Дж. Стілер та ін.)

Джерело: складено на основі [8, с. 43].

Поведінковий підхід розглядає конкуренцію як змагання, в якому учасники ринкових відносин шукають найбільш вигідні умови діяльності та мають на меті завоювати гроші покупців через задоволення їх потреб. Підхід пов’язується з боротьбою за обмежені ресурси, кількість яких є меншою за потреби суспільства. Власники ресурсів мають можливість розподіляти їх, керуючись власною вигодою, встановлюючи умови для доступу до благ і вирішуючи, кому їх надати [8, с. 43].

Основоположником поведінкового підходу прийнято вважати А. Сміта. Він у своїй науковій праці [9] розглядав конкуренцію як чесне, без змов суперництво, що здійснюється між продавцями чи покупцями на ринку за більш вигідні умови продажу чи купівлі товару. Сміт розглядав конкуренцію як «невидиму руку», що є автоматичним механізмом ринкової рівноваги, яка змушує продавців, з метою захисту своїх власних інтересів, діяти на користь суспільства, зокрема, інтегрувати новітні технології у свою діяльність, раціонально використовувати доступні ресурси, тощо. Тобто, з точки зору А. Сміта, конкуренція має балансувати приватні інтереси з економічною ефективністю. Науковець довів, що конкуренція, шляхом вирівнювання норми прибутку, сприяє оптимальному розподілу праці та капіталу. Автор вважав зміну цін основним способом конкурентної боротьби.

А. Сміт розробив перелік необхідних умов конкуренції, що складається з наступних положень:

– конкуренти мають діяти самостійно та не бути у змові;

– кількість учасників у конкурентній боротьбі повинна бути на достатньому для уникнення надприбутків рівні;

– учасники мусять мати доступ до необхідної інформації про стан ринку;

– свобода у використанні доступної інформації в особистих інтересах;

– забезпечення учасників достатнім часом для зміцнення відповідності напряму та обсягу ресурсів їхнім інтересам [10, с. 161].

Структурний підхід розглядає конкуренцію через призму ринкової структури та умов її функціонування, таких як рівень цін, кількість учасників, розміри підприємств, наявність бар'єрів входу, тощо. Тобто, на відміну від поведінкового підходу, при розгляді сутності конкуренції з позиції структурного підходу, науковці приділяють основну увагу не суперництву, а ринковій структурі. Основна увага зміщується із змагання між компаніями за приваблення клієнтів на визначення можливостей впливу на загальний рівень цін на певному ринку. Відповідно до даного підходу, конкуренція може бути досконалою (коли практично неможливо вплинути на стан ринку), або недосконалою (коли суб'єкти господарювання здатні впливати на загальну кон'юнктуру ринку). Структурний підхід у західній науці набув такого поширення, що поняття «конкуренція» найчастіше використовується саме з позиції даного підходу [8, с. 43].

Яскравим представником структурного підходу є Ф. Еджуорт. Його трактування поняття «конкуренції» вважається основою загальноприйнятої інтерпретації даної категорії в сучасній економічній науці. Вчений виокремив чотири головні вимоги, необхідні для існування ідеальної конкуренції:

– кожна окрема особа може вільно переглядати угоди щодо цін;

– кожен може укласти угоду з будь-якою кількістю осіб;

– кожен може переглядати угоди з іншими, незалежно від третьої сторони.

– кожен може укладати угоди з іншими, незалежно від третьої сторони.

При цьому, науковець наголошує, що невиконання першої вимоги приводить до невиконання другої, але не навпаки. Аналогічно взаємопов'язані і інші [7, с. 37].

Е. Чемберлін у науковій праці [11] заклав основи розвитку теорії монополістичної конкуренції, яка передбачає розгляд ринку під призмою поєднання монополії та конкуренції. Монополістичну конкуренцію він визначив як таке становище ринку, коли продукти відрізняються один від одного, мають унікальні характеристики, але призначені для подібного використання.

Дж. Робінсон у науковій праці [12] запропонував теорію недосконалої конкуренції, відповідно до якої, монополістична конкуренція розглядається як найбільш ефективний стан, монополія як негативне явище, а чиста конкуренція – як ідеальний стан ринку. Автор вважає, що монополія впливає лише на ринкове співвідношення попиту та пропозиції, створюючи можливість регулювання цін для досягнення рівноваги, але не в змозі припинити дію ринкових механізмів.

Функціональний підхід до визначення сутності конкуренції розглядає її як ключовий елемент ринкового механізму, що виключає з ринку суб'єктів господарювання, які ігнорують технологічний розвиток та сприяє появі нових, більш ефективних підприємств, які впроваджують у свою діяльність інновації та випускають продукцію більш високої якості. Яскравими представниками даного підходу до трактування конкуренції є такі вчені як: Й. Шумпетер, Ф. фон Хайєк.

Й. Шумпетер у своїй науковій праці [13] розглядає конкуренцію як боротьбу вже існуючого з новим. Автор підкреслює, що незважаючи на те, що ринок сумнівно реагує на будь які нововведення, якщо новатор зможе їх здійснити, механізм конкуренції витіснить з ринку суб'єктів господарювання, які ігнорують інновації та користуються застарілими технологіями. Варто сказати й про те, що Й. Шумпетер не всю конкуренцію вважає ефективною. Так, він увів у науку поняття «ефективної конкуренції». Він зауважував, що ефективною є лише та конкуренція, яка спонукає до інновацій у вигляді нових товарів і послуг, технологій, джерел доходу, форм організації виробництва [13].

Ф. фон Хаєк, при аналізі зазначеної економічної категорії, розглядає конкуренцію як «процедуру відкриття», що робить приховане явним. Науковець встановив, що лише конкуренція може виявити який із альтернативних варіантів поведінки підприємства на ринку був вірним [14].

Системний підхід до розуміння сутності конкуренції покладається на те, що структура ринку впливає на поведінку учасників ринку, що в свою чергу визначає кінцеві результати економічної діяльності [8, с. 43].

Систематизацію трактування поняття «конкуренція» науковцями відповідно до розглянутих підходів наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Наукові підходи щодо трактування сутності поняття «конкуренція»

Підхід	Представники	Визначення	Джерело
1	2	3	4
Поведінковий	А. Сміт	поведінкова категорія, коли індивідуальні продавці і покупці суперничають на ринку за більш вигідні умови продажу і купівлі.	[9, с. 56]
	Д. Рікардо	механізми цінового регулювання ринку; виробництво в умовах економічного лібералізму, засноване на порівняльних перевагах.	[15, с. 11]
	Л. Вальрас	важливий чинник встановлення рівноваги (через ціни). Існуючі цінові сигнали регулюють ринок, з допомогою їх досягається рівновага.	[16, с. 155]
	А. Маршалл	одна людина змагається з іншою, особливо при продажу чи купівлі чогось.	[17, с. 9]
	М. Портер	динамічний процес, що розвивається; ландшафт, який безперервно змінюється (з'являються нові товари, виробничі процеси, маркетингові заходи, ринкові сегменти).	[18, с. 586]
Структурний	А. Курно	конкуренція двох і більше фірм, коли кожна фірма припускає, що обсяг виробництва її конкурентів залишатиметься незмінним.	[19]
	П. Самуельсон	складний механізм мимовільної координації виробництва, який через систему цін та ринків поєднує знання та дії мільйонів індивідів.	[20, с. 520]
	Н.Г. Менкью	умови, коли кількість осіб чи підприємств, що виступають на ринку, настільки велика, що поведінка кожного не впливає на рівень цін.	[21, с. 450]
	Ф. Еджуорт	стан економічної рівноваги з привілеюванням математичного складника.	[22, с. 478]
	К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю	наявність на ринку великого числа незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.	[23, с. 32]

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Функ-ціональ-ний	Й. Шумпетер	суперництво старого з новим, з інноваціями. Конкуренція є джерелом інновацій, впровадження нових технологічних рішень. Істинна конкуренція – це конкуренція, що народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару.	[13, с.201]
	Ф. фон Хайєк	«процедура відкриття»; визначення того, які ресурси та в якій кількості необхідно використовувати, що, скільки, де та кому продавати.	[14, с. 9]
Систем-ний	Дж. Стіглер	процес реакції на нову силу та спосіб досягнення нової рівноваги.	[24]

Джерело: систематизовано автором.

В результаті проведеного дослідження існуючих підходів до розуміння поняття «конкуренція», можна підсумувати, що на сучасному етапі розвитку науки, не можна виокремити єдиний підхід до визначення аналізованої категорії та недооцінювати інші, адже вони взаємопов'язані і доповнюють один одного. Тобто, сутність поняття «конкуренція» варто розглядати не з позиції одного підходу, а комплексно. Конкуренція являє собою важливу складову процесу створення нової продукції, винаходу новітніх технологій, удосконалення або повної зміни підходів до ведення бізнесу, що пояснюється її спрямуванням на задоволення постійно зростаючих потреб споживачів. Узагальнюючі проаналізовані підходи, можна стверджувати, що конкуренція характеризується наступними ознаками:

– має змагальний характер;

– присутня на усіх рівня економіки (мікро-, макро-, мезо-);

– є головною умовою існування ринку, основою ринкової економіки;

– спонукає до раціональної поведінки суб'єктів господарювання;

– є показником рівня економічного зростання та поштовхом для науково-технічного розвитку;

– сприяє обміну інформацією, використанню можливостей та здібностей;

– вимагає швидкості та раціональності у прийнятті рішень.

Конкуренцію прийнято класифікувати за ознаками, наведеними у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація конкуренції

Ознака	Вид	Характеристика
1	2	3
За масштабами (галузево-територіально ознакою)	Індивідуальна	Суб'єкт намагається обирати найбільш вигідні умови придбання чи продажу продукції
	Галузева	Конкурентна боротьба, яка передбачає суперництво між суб'єктами, які діють в межах однієї галузі економіки
	Місцева	Конкурентна боротьба, яка передбачає суперництво між учасниками ринку на певній обмеженій території
	Міжгалузева	Конкурентна боротьба, яка передбачає суперництво між представниками різних галузей економіки
	Національна	Конкурентна боротьба, в ході якої суперництво між учасниками ринку ведеться на національно рівні, тобто в межах країни
	Міжнародна	Конкурентна боротьба, в ході якої суперництво між учасниками ринку ведеться на міжнародному (світовому) рівні
За формою	Пряма	Конкурентна боротьба, в ході якої суперництво відбувається в межах однієї категорії продукції
	Непряма	Конкурентна боротьба, в ході якої суперництво відбувається між товарами різних категорій, але вони виступають як замінники у споживчому виборі
За характером задоволення споживчих потреб	Функціональна	Конкурентна боротьба, що виникає між виробниками різної продукції, яка виконує однакову функцію та спрямована на задоволення певної потреби споживача
	Видова	Конкурентна боротьба, що виникає між суб'єктами, які пропонують продукцію одного і того ж виду та які спрямовані на задоволення одних і тих же потреб, але дана продукція сильно відрізняється за рахунок якогось певного параметру
	Предметна	Конкурентна боротьба, що виникає між суб'єктами, які пропонують однакову продукцію, яка може відрізнятися лише за якістю
За характером розвитку	Вільна	Конкурентна боротьба, для якої характерним є значна кількість незалежних виробників, відсутність бар'єрів входу на ринок, відсутній контроль за рівнем цін
	Регульована	Конкурентна боротьба, для якої характерним є державне втручання задля регулювання діяльності суб'єктів господарювання та створення умов для їх розвитку. Держава відіграє роль гаранта економічних прав
За методами суперництва	Цінова	Конкурентна боротьба, в ході якої штучно змінюються ціни на товари або послуги задля витіснення суперників та отримання статусу монополіста.
	Нецінова	Конкурентна боротьба, що передбачає продаж високоякісних товарів за допомогою використання у ході виробництва інноваційних технологій, новітніх методик, тобто будь-яких засобів, окрім зниження цін, передбачених законодавством

Продовження табл. 1.4

1	2	3
За моделлю ринку	Чиста (досконала)	Конкурентна боротьба, в ході якої на ринку присутня велика кількість незалежних суб'єктів господарювання, що продають стандартизовану продукцію, відсутній контроль за рівнем цін, бар'єри для входу на ринок також відсутні, а серед методів конкурентної боротьби застосовуються нецінові
	Монополістична	Конкурентна боротьба, в ході якої на ринку присутня велика кількість суб'єктів, що продають диференційовану продукцію (товари або послуги), незначний контроль за рівнем цін, використання нецінових методів конкурентної боротьби, присутні незначні бар'єри для входу на ринок
	Олігополія	Конкурентна боротьба, в ході якої на ринку присутня невелика кількість підприємств, контроль за ціновою політикою здійснюється в залежності від узгодженості дій суб'єктів господарювання, використання здебільшого нецінових методів конкурентної боротьби, присутні значні бар'єри для входу на ринок
	Чиста монополія (монополія)	Компанія виробляє унікальний продукт, що не має замінників, на ринку присутній контроль за рівнем цін, присутні дуже серйозні бар'єри для входу на ринок
За відповідністю законодавству	Добросовісна	Вид конкуренції, де головними методами боротьби виступає підвищення якості продукції, а також зниження рівня цін
	Недобросовісна	Вид конкуренції, де учасники ринкових відносин дискредитують своїх суперників
За результативністю	Ефективна	Конкурентна боротьба, яка може бути виміряна кількістю гравців на ринку, які зосереджені на зниженні витрат та підвищенні якості продукції
	Неефективна	Боротьба між учасниками ринку, яка не сприяє, а, навпаки, перешкоджає суспільному добробуту
	Середньої ефективності (нормальна)	Конкурентна боротьба, в ході якої суб'єкти господарювання самостійно змагаються за покупця для максимізації прибутку
За суб'єктами конкурентної боротьби	Між продавцями	Змагання між продавцями щодо встановлення рівня цін та обсягів продажів задля отримання найбільш вигідних умов діяльності
	Між покупцями	Суперництво покупців щодо встановлення рівня цін, попиту, отримання бажаної продукції; боротьба за найбільш вигідні умови придбання продукції
	Між продавцями та покупцями	Суперництво між учасниками ринкових відносин за найбільш привабливі умови придбання чи продажу певної продукції; встановлення взаємоузгоджених умов

Джерело: складено на основі [7, с. 40; 11, с. 163].

В контексті дослідження теоретичних основ сутності конкуренції, важливим є визначення об'єкта, суб'єкта та предмета даного економічного явища. У науковій праці [25] автори найбільш вдало сформулювали об'єкт, суб'єкт та предмет

конкуренції. Так, вченими було обґрунтовано, що об'єктом конкуренції є потреби певної групи споживачів, які утворюють окремий сегмент ринку, у якому діють підприємства-суперники. Під суб'єктами конкуренції розуміють великі, малі, середні підприємства, регіони, галузі національні економіки країн світу. Предмет конкуренції автори розглядають у вузькому та широкому сенсі. Так, відповідно до першого розуміння, предметом конкуренції виступає продукція, завдяки якій суб'єкти прагнуть здобути лояльність та гроші споживача, а у широкому розумінні, предмет конкуренції являє собою певне благо у вигляді продукту (товару чи послуги), який продається на ринку [25, с. 15].

Умови існування конкуренції в економічній системі є ключовими для здорового функціонування ринкових відносин. У роботі [26] О.О. Кожемяченко зазначає, що головними умовами зародження конкуренції є:

– необмежена чисельність незалежних продавців та покупців, які можуть провадити свою діяльність на одному й тому самому ринку;

– можливість вільного вибору виду діяльності суб'єктів господарювання;

– відсутність бар'єрів для входу на ринок;

– відсутність бар'єрів для виходу з ринку;

– попит відповідає пропозиції;

– ліквідність матеріалів, робочої сили, коштів та інших ресурсів підприємства;

– відсутність домовленостей, які негативно впливають на конкуренцію;

– повна інформованість кожного учасника конкурентної боротьби про рівень попиту, пропозиції, ціни та інше [26, с. 36 – 37].

Проведений аналіз теоретичних підходів до трактування сутності конкуренції дає підстави стверджувати, що конкуренція відіграє важливу роль в економіці, впливаючи на ринкові процеси та якість продукції, а також стимулюючи інновації. У даному контексті, доцільним є дослідження функцій, які вона виконує. О.О. Кожемяченко виділяє п'ять основних функцій конкуренції – регулювальну, інноваційну, адаптаційну, розподільчу та контролюючу [26, с. 37]. В.Г. Грановська у науковій статті [27, с. 53] виділяє наступні функції конкуренції – ціноутворення, регулювання, стимулювання, контрольна, диференціації.

Основні функції, які виконує конкуренція, систематизовано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Функції конкуренції

Функція	Характеристика
Регулювальна	Конкурентна боротьба дозволяє найбільш ефективним та продуктивним учасникам ринку отримувати прибуткові умови діяльності. Найбільш сильні та ефективні суб'єкти «виживають» на ринку та продовжують свою діяльність, витіснивши тих, хто не витримав конкуренції. Забезпечує перерозподіл ресурсів між секторами економіки, диверсифікація виробництва, баланс суспільного виробництва
Новаторська	Конкурентна боротьба мотивує господарюючих суб'єктів до пошуків шляхів підвищення продуктивності та ефективності діяльності, що спонукає до інноваційного розвитку та впровадження новітніх технологій
Адаптивна	Конкурентна боротьба стимулює суб'єктів господарювання до швидкої адаптації до змін з метою збереження своєї позиції в мінливому конкурентному середовищі
Розподілу	В процесі конкурентної боротьби, виготовлена продукція та виробничі ресурси розподіляються відповідно до принципу максимальної віддачі та ефективного використання виробничих потужностей
Контролююча	Конкуренція породжує економічно обґрунтовані витрати, формується цінова політика, встановлюється рівень прибутковості, продуктивності та ефективності. Також, змагальний характер конкуренції змушує усіх учасників ринку враховувати та додержуватись загальновизначених правил, що сприяє активності, незалежності та рівноправності суб'єктів господарювання
Ціноутворення	Встановлення ціни рівноваги, доведення рівня індивідуальних витрат виробництва до суспільно необхідних
Диференціації	Активізація підприємницьких здібностей, удосконалення форм і методів конкурентної боротьби

Джерело: складено на основі [26, с. 37; 27, с. 53].

В сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється, досягнення стійкої конкурентної позиції для підприємства є критично важливим завданням. Беручи до уваги значний обсяг теоретичних знань про конкуренцію, можна сказати, що питання розкриття сутності «конкурентної позиції підприємства» не отримало ще належного висвітлення в економічній літературі. Це обумовлює потребу формулювання сутності категорії «конкурентної позиції підприємства».

К. К. Лозовий та І. О. Кузнецова у своїй роботі [28] визначають конкретну позицію підприємства як важливий аспект ринкової економіки, який визначає положення компанії на ринку. Вчені стверджують, що дана категорія характеризується наступними ознаками:

– відображає наполегливі довгострокові зусилля суб’єкта господарювання, спрямовані на отримання переваг, що відрізнятимуть його від конкурентів;

– знаходиться у залежності від природи, результативності та стійкості конкурентних переваг;

– має відносний характер, оскільки дає змогу проводити порівняльний конкурентний аналіз за визначеними критеріями;

– приймає конкретну форму лише в певний час, порівняно з певною групою конкурентів, відображаючи фактичне становище ринку;

– має різні ступені: домінуючий, сильний, сприятливий, надійний, слабкий та нежиттєздатний [28, с. 48].

У дослідженні [28] автори також зазначають, що задля досягнення стійкої конкурентної позиції, підприємства мають вживати певний перелік заходів:

– по-перше, суб’єкт господарювання має визначити головні фактори для досягнення успіху та розробити комплексну стратегію для їх досягнення;

– по-друге, необхідним є проведення постійного аналізу конкурентів;

– по-третє, у процесі діяльності, необхідним є максимальне врахування потреб ринку та зростання ефективності використання ресурсів;

– по-четверте, необхідним є вживання заходів для забезпечення безперебійності поставок якісних виробничих ресурсів у необхідних обсягах;

– по-п’яте, підприємству варто займатися розробкою та реалізацією персональної програми формування та підтримки конкурентних переваг, що містила б дослідження вимог та уподобань споживачів продукції [28, с. 48 – 49].

О.М. Гребешкова та А.О. Горбатько у своїй науковій роботі [29], при дослідженні конкурентної позиції підприємства, пропонують відійти від розгляду її лише як відносного положення суб’єкта господарювання у просторі, а пропонують розглядати конкурентну позицію підприємства як збірне поняття, яке визначає не лише відносне положення підприємства у просторі (економічному, соціально-когнітивному, техніко-технологічному, інноваційно-інвестиційному, нормативно-правовому, інформаційному), але й ступінь конкурентних переваг (конкурентний статус), який був досягнутий підприємством, у певний час

(поточний/тактичний, очікуваний/прогнозований/стратегічний). Вчені виділяють два підходи щодо розуміння сутності поняття «конкурентна позиція підприємства». Так, вони розглядають конкурентну позицію через призму конкурентних переваг та з місця підприємства у галузі, у якій воно діє [29, с. 131]. Погляди вчених щодо трактування аналізованого поняття впорядковано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Наукові підходи до трактування сутності поняття «конкурентна позиція підприємства»

Підхід	Автор	Визначення
З точки зору переваг підприємства відносно його конкурентів	М. Портер	Перелік ознак певного підприємства, які вирізняють його від конкурентів.
	А. Наливайко	Загальна кількість переваг і недоліків певного суб'єкта господарювання.
	Л. Квятковська, П. Кулінічев	Сукупна категорія, яка характеризує стан компанії у конкурентному середовищі, комплекс керованих, динамічних факторів, що мають безперервний і прямий вплив на життєдіяльність суб'єкта господарювання та встановлюють стійкість його позиції на ринку.
	Д. Резніченко	Положення суб'єкта господарювання (регіону, галузі, держави), що демонструє рівень його конкурентоспроможності на ринку та відповідає системі наявного конкурентного потенціалу, а також формує можливості для подальшої діяльності на ринку з метою створення нових та покращення існуючих конкурентних переваг.
З позиції місця, яке займає підприємство на ринку, його положення в галузі	І. Карлоф	Місце, яке досліджуване підприємство займає в галузі, у якій воно діє та згідно з результатами його діяльності та у відповідності до переваг та недоліків порівняно із конкурентами.
	Р. Акофф	Позиціонування суб'єкта господарювання на ринках і в окремих його складових (сегментах) з урахуванням цінової і нецінової конкурентної боротьби.
	О. Бабошин	Зафіксоване у певний час положення підприємства на ринку відносно його суперників у конкурентній боротьбі.
	А. Котлик	Складна та різностороння категорія ринкової економіки, що демонструє місце підприємства у певному сегменті/секторі ринку відносно його конкурентів.
	І. М. Кирчата, Г. В. Поясник	Певний сегмент ринку, який займає суб'єкт господарювання в умовах конкурентного середовища в певний час відносно реальних конкурентів.

Джерело: [29, с. 132].

Тож, можем побачити, що відповідно до даного підходу, перша група вчених, при трактуванні сутності аналізованого поняття, фокусуються на особливих характеристиках підприємства, що визначають його від конкурентів. Інша група вчених, робить акцент на просторовому положенні підприємства, яке воно займає в секторі, в межах якого воно веде свою господарську діяльність.

Найповнішим є визначення конкурентної позиції підприємства, що сформульовано Л. Квятковською та П. Кулінічевим, адже вчені зосереджують увагу на комплексній характеристиці стану суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі, акцентуючи на наявності керованих, динамічних чинників, що постійно впливають на життєдіяльність підприємства і визначають його стійкість. На нашу думку, при трактуванні досліджуваного поняття важливо враховувати не лише статичні характеристики, а й динамічні аспекти, такі як, наприклад, прогнозування та адаптація до змін. Такий підхід дозволяє краще розуміти позицію компанії на ринку та забезпечити її стійкість і конкурентоспроможність в умовах постійної конкуренції.

Конкурентна позиція має відносний характер і виявляється у результаті порівняння аналізованого підприємства з суб'єктами, які конкурують з ним. А. Літл у роботі [30] ідентифікує п'ять основних типів конкурентних позицій (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Різновиди конкурентних позицій фірми (за А. Літлом)

Вид	Характеристика
Домінуюча (лідируюча)	Підприємство має сильні конкурентні позиції, великий вибір стратегічних напрямків розвитку та здатне впливати на діяльність інших суб'єктів
Сильна	Підприємство має можливість незалежно діяти на ринку, не піддаючи загрозі свої довгострокові перспективи. Тобто, компанія має змогу розробляти власну маркетингову стратегію без погіршення її позицій, але при цьому даний тип позиції передбачає врахування конкурентних дій лідера ринку
Сприятлива	Підприємство володіє певною конкурентною перевагою, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Підприємство посідає ринкові позиції вищі за середній рівень та має можливості для їх покращення. На ринку відсутній явний лідер, галузь поділена на частини
Слабка (задовільна)	Підприємство має сприятливі можливості для подальшої діяльності на ринку, однак його здатність зберігати та покращувати свої ринкові позиції перебуває на рівні нижчому за середній (може бути зруйноване лідером)
Нежиттєздатна (незадовільна)	Підприємство має незадовільне конкурентне становище на ринку, а можливості для його поліпшення – відсутні

Джерело: складено на основі [30, с. 38 – 39].

Н. Кирич, Н. Юрик, Н. Шведа у роботі [28] ще виділяють «надійний» тип, який властивий підприємствам, які є забезпечені товарними та фінансовими ресурсами, а також стійко реагують на коливання ринку [28, с. 48].

І. В. Смолін у роботі [31] виділяє два види конкурентної позиції господарюючих суб'єктів – ринкова (споживча) та поведінкова (рис. 1.1).

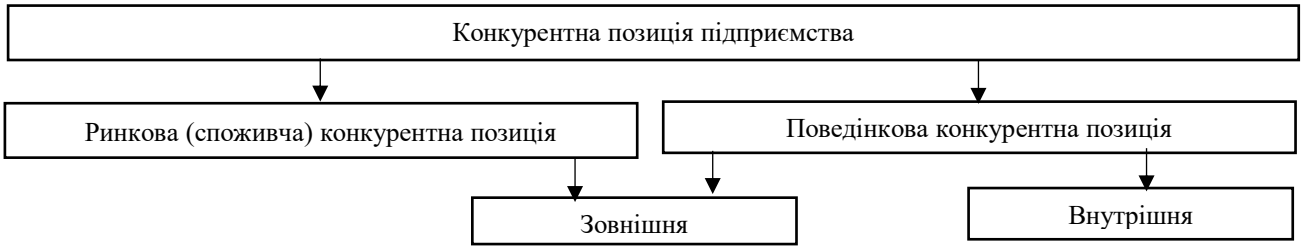

Рисунок 1.1 – Види конкурентної позиції підприємств

Джерело: [31, с. 51].

Відповідно до тверджень автора, ринкова конкурентна позиція показує характер та напрямок управлінський дій в окремих видах конкуренції. Такою може бути, як приклад, цінова чи асортиментна позиція. У випадку, якщо цінова позиція встановлює місце суб'єкта господарювання у певній групі споживачів, І.В. Смолін виділяє наступні її види: високого/низького/середнього цінового діапазону; стабільних/плаваючих цін; вибіркового ціноутворення на певні товари.

Асортиментна ж позиція має за мету «підготувати» потенційного покупця до можливої взаємодії із продавцем, тобто даний тип позиції демонструє очікувані користі від купівлі продукції. Так, широкий або спеціалізований асортимент визначається не лише кількісною та якісною характеристикою продукції, а також рівнем вимогливості та професійної підготовки споживачів. У більшості випадків даний вид конкурентної позиції залежить від позиціонування продукції компанії, адже вона в першу чергу привертає увагу споживачів. При цьому, варто сказати, що новий товар на ринку зазвичай оцінюється з точки зору репутації фірми-виробника. Поведінкова конкурентна позиція характеризується значно меншим спектром фокусування, що пояснюється різноманітністю стратегій та тактик конкурентної боротьби, а також різноманітністю цілей позиціонування. Це

включає в себе різноманітність форм і рівень агресивності конкурентної поведінки, стійкість конкурентних дій та їх керованість [31, с. 52].

У роботі [31], автор також підкреслює стратегічну спрямованість конкурентної позиції. Він зауважує, що дана економічна категорія відображає передумови для здобуття або збереження підприємством його цільової конкурентоспроможності у майбутньому, що досягається через реалізацію комплексу управлінських рішень, які визначають його конкурентне положення на ринку. Можна погодитись з думкою автора, що стратегічна конкурентна позиція, якщо вона формується правильно, зазвичай є досить стабільною, і будь-які коригування повинні бути здійснені з відома управлінців. Важливо зауважити, що стратегічна спрямованість конкурентної позиції реалізується в поточний період. Саме тому вирішальне значення має забезпечення відповідності цільового образу, існуючим уявленням споживачів, конкурентів та інших учасників ринкових відносин [31, с. 52].

Слід зауважити, що так як конкурентна позиція є якісною характеристикою, а її рівень формується здебільшого в уявленні учасників ринку, вона не піддається параметризації. Саме тому, розглянуті класифікації конкурентної позиції компанії є умовними, і межі між типами позицій є досить нечіткими.

Підсумовуючи викладені вище теоретичні положення, можемо сказати, що сутність конкуренції полягає в боротьбі між підприємствами за досягнення найбільш вигідних умов господарювання на ринку. Конкуренція стимулює підприємства до пошуку шляхів для вдосконалення своєї продукції, підвищення якості та зниження витрат для привертання та утримання клієнтів. Конкурентна позиція підприємства являє собою комплексну характеристику його становища на ринку. З одного боку, вона визначається його унікальними характеристиками, які відрізняють його від конкурентів і впливають на його успіх на ринку, а з іншого – характеризує положення суб’єкта господарювання на певному ринку. Ефективне управління конкурентною позицією дозволяє підприємствам забезпечити стійкість та успішність діяльності, а також реалізувати свої стратегічні цілі на висококонкурентному ринку.

1.2. Сучасний інструментарій забезпечення підвищення конкурентної позиції підприємства

Сучасне бізнес-середовище постійно змінюється під впливом низки факторів, що вимагає від суб'єктів господарювання гнучкості та швидкої реакції на зміни. Економічна нестабільність у світі, глобалізаційні перетворення, військові конфлікти, посилення екологічних проблем людства, швидкий технологічний розвиток, зміни у споживчих уподобаннях та інші чинники спричиняють загострення конкурентної боротьби на ринку. Підприємства, які не можуть швидко адаптуватися до змін, ризикують втратити свою конкурентну позицію, що, як наслідок, може привести до кризи на підприємстві та, навіть, банкрутства. У зв'язку з викладеним, впровадження ефективного інструментарію та постійне його удосконалення відповідно до тенденцій у бізнес-середовищі є необхідною умовою для збереження та зміцнення конкурентної позиції підприємства на сучасному ринку. Доцільним є проведення аналізу сучасного інструментарію забезпечення зростання конкурентної позиції підприємства, адже це надасть можливість визначити ключові особливості даного процесу та виокремити основні методи та підходи, що сприяють зміцненню положення компанії на ринку.

Під інструментарієм забезпечення зростання конкурентної позиції підприємства пропонується розуміти комплекс засобів, методів, важелів та способів реалізації регуляторного впливу. До таких інструментів можна віднести дієвий маркетинг-мікс компанії, активну та результативну інноваційну діяльність, постійний аналіз витратної частини, модернізацію та оновлення основних виробничих фондів, удосконалення організаційної структури, тощо [25, с. 295].

А. В. Гребинаха у науковому дослідженні [32, с. 53] на прикладі підприємств галузі вагонобудування, виокремила інструментарій, який компанії використовують для підвищення конкурентної позиції. Автор пропонує поділяти усю сукупність засобів, методів, важелів та способів на інструменти макро- та мікросередовища. У макросередовищі пропонується виділяти такі групи інструментів: законодавчо-політичні, соціокультурні, науково-технологічні,

демографічні, ресурсні, ринково-галузеві, а у мікросередовищі – маркетингові, фінансові, адміністративні, економічні, техніко-технологічні.

Тобто, відповідно до даного підходу, інструментарій забезпечення зростання конкурентної позиції підприємства поділяється на інструменти макросередовища (зовнішні), які визначаються зовнішнім середовищем діяльності компанії та інструменти мікросередовища (внутрішні), що здатні впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства за рахунок його внутрішніх ресурсів. Інструментарій підвищення конкурентної позиції систематизовано у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Інструментарій підвищення конкурентної позиції підприємства

Тип середовища	Група	Інструменти
Макро-середовище	Законодавчо-політичні інструменти	Підтримка підприємств з боку держави, регулювання їх діяльності, розвиток монетарної, податкової, інвестиційної політики, а лібералізація зовнішньоекономічної діяльності
	Соціокультурні інструменти	Культурний клімат в організації, імідж та репутація компанії на ринку, соціальне забезпечення працівників підприємства.
	Науково-технологічні інструменти	Впровадження передових технологічних рішень та ресурсозберігаючих технологій, підтримка науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт
	Демографічні інструменти	Зміна чисельності населення, його соціально-економічна структура
	Ресурсні інструменти	Технологічний рівень обладнання, кваліфікований персонал, використання високоякісної сировини і матеріалів, доступ до потрібної інформації, диверсифікація виробництва
	Ринково-галузеві інструменти	Ресурсний, кадровий та технологічний потенціал, бар'єри для вступу на ринок, ефективність стратегії розвитку компанії, конкурентний аналіз, інфраструктура ринку
Мікро-середовище	Маркетингові інструменти	Ціноутворення та цінова політика, товарно-збутова, збутова та комунікаційна політика
	Фінансові інструменти	Збільшення капіталізації компанії, приваблення фінансових інвестицій для розвитку, бюджетування, моніторинг та управління фінансовими потоками, оптимізація структури активів підприємства, прискорення їх оборотності
	Адміністративні інструменти	Планування, організація, мотивація, контроль
	Економічні інструменти	Планування, контроль витрат, імпортозаміщення, диверсифікація, організація виробництва
	Техніко-технологічні інструменти	Нововведення, розвиток техніки та технологій у виробництві

Джерело: складено автором на основі [32, с. 53].

Говорячи про найбільш дієві інструменти для вітчизняних підприємств, А.В. Гребинаха виділяє наступні: товарно-збутова політика; заміщення імпортної продукції вітчизняною; впровадження інновацій; стратегічне планування та організація діяльності; диверсифікація діяльності підприємства, його продукції; управління витратами, оптимізація їх структури та контроль [32, с. 52].

Можна погодитись з думкою науковця стосовно основних інструментів підвищення конкурентної позиції. Так, імпортозаміщення є важливим стратегічним інструментом для підвищення конкурентної позиції підприємств. Заміна імпортної сировини чи матеріалів вітчизняними стимулює власне виробництво, сприяє росту внутрішнього ринку та створенню нових робочих місць, забезпечує зменшення залежності підприємства від зміни валютних курсів, міжнародних тарифів, стимулює розвиток інноваційної діяльності, вдосконалення існуючих технологій, дозволяє знизити логістичні витрати та гарантує стабільність виробництва. Варто сказати, що під час війни в країні та політико-економічної нестабільності потреба у зменшенні залежності українських підприємств від імпорту значно зросла.

Також, в сучасних умовах, коли провідні світові компанії вже інтегрували технології Індустрії 4.0 майже в усі виробничі процеси, інноваційний розвиток відіграє дуже важливу роли при визначенні конкурентної позиції підприємства. Цифровізація виробництва, використання штучного інтелекту, аналітики даних, блокчейну та інших технологій дозволяє компаніям збільшувати ефективність діяльності та підвищувати конкурентоспроможність. До того ж, інтенсивний розвиток новітніх технологій призводить до змін у споживчих уподобаннях, способах комунікацій із клієнтами та методах конкурентної боротьби. Підприємства, які ігнорують технологічний розвиток ризикують втратити своє місце на ринку. Так, наприклад, компанія Kodak, яка була одним із лідерів галузі фотографічної техніки та перша винайшла цифровий фотоапарат, стикнулась із виробничо-технологічною кризою, що врешті-решт призвела компанію до банкрутства. Станом на 2000 рік, Kodak контролювала понад 90% ринку, натомість, у 2010 році частка компанії на ринку скоротилася до 7%. Причиною занепаду є ігнорування технологічного розвитку (у 1996 році на розробку технологій компанія

спрямувала лише 10% доходу). Основна частина доходу підприємства формувалась від продажу плівки (у 2000 році – близько 72% доходу). Також, компанія не врахувала зміну споживчих уподобань покупців (продаж плівкових фотоапаратів знизився на 90%, а продаж цифрових камер зріс на 700% до 2010 року). Як наслідок, Kodak втратила свою конкурентну позицію (до 2011 року Canon, Nikon та Sony займали понад 60% ринку цифрових камер, а Kodak – менше 5%), накопичила майже $7 млрд боргу до 2012 року та оголосила про банкрутство [33 – 34].

Інтеграція новітніх технологій у дільність підприємств значно підвищує рівень ефективності та прибутковості їх функціонування, стаючи при цьому значною конкурентною перевагою. Так, наприклад, розглядаючи логістичну складову діяльності суб'єкта господарювання, варто сказати, що використання технологій Індустрії 4.0 дозволяє:

– оптимізувати маршрути та скорочувати час доставки завдяки використанню систем управління транспортом;

– відстежувати вантажі у режимі реального часу, що дозоляє отримувати точну інформацію про місцезнаходження продукції;

– швидко та ефективно обробляти замовлення;

–оптимізувати запаси та уникати надлишків;

– відстежувати умови зберігання та транспортування товарів;

– підвищення прозорості та безпеки в ланцюгах постачання;

– скорочення часу і витрат на транспортування завдяки використанню дронів та автономних транспортних засобів для доставки товарів, тощо.

У даному контексті варто також зазначити і про організацію складської мережі Індустрії 4.0, адже склад є важливою частиною логістичного ланцюга. Автоматизація складських операцій за допомогою роботизованих систем та штучного інтелекту дозволяє знизити витрати та зменшити кількість помилок. До сучасних тенденцій даного процесу можна віднести: «cross-docking» (з англійської – «пряме стикування»); дистрибуційні центри; логістичні центри. Метод «cross-docking» передбачає такий підхід до організації складської мережі, що не допускає довгострокового зберігання товару на складі. За рахунок того, що при даному

способі продукція одразу відправляється на відвантаження, можна досягнути значного прискорення життєвого циклу виконання замовлення та скорочення витрат. «Cross-docking» дозволяє зменшити транспортні витрати завдяки зниженню частки непродуктивних простоїв, а також скоротити видаткову частину на сплату оренди за рахунок зменшення площі складського приміщення. Варто сказати, що такий підхід потребує точного узгодження транспортних і складських операцій у часі. Одним з найбільш популярних на сьогодні різновидів «cross-docking» є технологія «pick-by-line», що передбачає об'єднання товарів від різних відправників одному одержувачу в одну посилку, що значно пришвидшує виконання замовлень. «Cross-docking» є поширеним при обслуговуванні великих розрібних магазинів, маркетплейсів, які не мають власних великих складів [35].

Необхідно також зазначити, що на сучасному етапі розвитку економіки, зростає потреба на великі складські приміщення, які можуть виконувати роль дистрибуційних центрів. Даний попит головним чином забезпечується зі сторони операторів роздрібної торгівлі, що займаються електронною комерцією.

Важливим інструментом для підвищення конкурентної позиції є диверсифікація продукції та діяльності підприємства, що передбачає збільшення асортименту товарів чи послуг компанії, а також розширення діяльності суб'єкта господарювання на нові непов'язані ринки збуту. Це дозволяє компаніям знизити ризики та мінімізувати можливі загрози за рахунок розподілу наявних грошових ресурсів між різними активами підприємства.

Також, важливими інструментами, які підприємства мають використовувати при пошуку шляхів підвищення конкурентної позиції, є стратегічне планування та управління витратами. Регулювання витратної частини має проводитися систематично з урахуванням можливостей зміни сировини та матеріалів на більш дешеві види з метою скорочення виробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності. Зниження виробничих витрат можна досягти за рахунок автоматизації виробничої діяльності та впровадження технологій Індустрії 4.0 (використання роботів для виконання рутинних і небезпечних завдань, інтеграція систем контролю і збору даних для моніторингу і управління виробництвом в

режимі реального часу, впровадження сенсорів і мереж для відстеження і оптимізації виробничих процесів, тощо), використання енергоефективного обладнання та технологій для зменшення споживання енергії, інтеграції сонячних панелей, вітрових турбін та інших джерел відновлювальної енергії. Поширеним інструментом для збільшення прибутковості підприємства та зниження витрат є використання lean-підходу – методу ощадливого виробництва для зменшення відходів і підвищення ефективності. Сучасним інструментом скорочення витрат можна вважати і аутсорсинг (передачу непрофільних функцій стороннім компаніям для зниження видатків і зосередження на ключових виробничих процесах).

Сучасний інструментарій підвищення конкурентної позиції підприємства з точки зору корпоративного управління включає наступні технології:

1. Штучний інтелект, що дозволяє керівникам підприємств:

– робити точні бюджетні розрахунки та фінансове прогнозування, що допомагає планувати доходи та витрати з більшою точністю, виявляти можливості для отримання прибутку та підвищує ефективність управління активами;

– звільняти працівників від виснажливих ручних завдань за допомогою автоматизованого введення даних; обробляти та систематизувати велику базу документів за лічені секунди;

– миттєво виявляти шахрайства та підозрілі дії, що підвищує репутацію суб’єкта господарювання на ринку та зменшує витрати;

– значно швидше та ефективніше виконувати поставлені завдання за рахунок полегшення пошуку інформації у базах даних підприємства, а покупцям – отримувати відповіді на індивідуальні запити;

– генерувати персоналізований ексклюзивний контент завдяки поєднанню корпоративних баз даних із штучним інтелектом (тексти, візуальні елементи чи повідомлення, підібрані відповідно до конкретних потреб клієнта);

2. Машинне навчання – дозволяє суб’єктам швидко обробляти великі обсяги, своєчасно виявляти виробничі проблеми та перетворювати тестові проєкти на повністю відшліфовані продукти за короткий період часу;

3. Програмні додатки зі штучним інтелектом дозволяють:

– обробляти великі обсяги даних із різних джерел даних та надають їх користувачам у вигляді візуалізованої інформації в реальному часі;

– отримувати інформативні та вичерпні звіти про корпоративні процеси, що дозволяє їм приймати ефективніші управлінські рішення;

– вчасно визначати потенційних покупців із найвищою ймовірністю конверсії на основі аналізу даних про їх поведінку, залучати їх до здійснення купівлі, підтримувати їх зацікавленість;

– аналізувати продуктивність співробітників та підвищувати їх залученість;

4. Web3 – нове покоління Інтернету, побудоване на використанні блокчейн-технологій, що відкриває нові можливості для підприємств у сфері фінансів (наприклад, криптовалютні платежі), логістики (забезпечення прозорості та відстеження продуктів за допомогою блокчейну), а також в управлінні (автоматизація процесів за допомогою смарт-контрактів).

5. Хмарні обчислення, що дозволяють підприємствам зберігати та обробляти дані на віддалених серверах через Інтернет (спільно працювати над документами, резервне копіювання даних, забезпечувати безпеку інформації, тощо) [36].

Важливу роль у забезпеченні сильної конкурентної позиції відіграє ефективно побудована товарно-збутова політика, яка допомагає суб'єктам господарювання залучати нових клієнтів, формувати позитивне сприйняття бренду серед споживачів, підвищувати попит на продукцію, збільшувати обсяги продажів. Також, гнучка товарно-збутова політика сприяє швидкій адаптації компанії до змін на ринку, що дозволяє підприємствам стійко реагувати на зовнішні фактори та зберігати свою конкурентоспроможність. Серед сучасних інструментів забезпечення зростання конкурентної позиції у даному напрямку слід виділити:

1. CRM-система (система управління відносинами з клієнтами) (технологія, що дозволяє управляти усіма відносинами підприємства з існуючими та потенційними покупцями, допомагає систематизувати та інтерпретувати дані, зібрані у ході продажів на одній платформі. Допомагає автоматизувати бізнес-процеси, сформувати клієнтську базу, зберігати історію взаємодії з клієнтами,

планувати майбутні продажі, формувати звіти та оцінювати ефективність продажів. Приклади CRM-систем – Microsoft Dynamics 365 CRM, Salesforce та інші);

2. Інструменти на основі штучного інтелекту та машинне навчання:

– чат-боти (програми для обміну повідомленнями зі штучним інтелектом, які ведуть розмову, схожу на людину, відповідаючи на поширені запитання, направляючи відвідувачів сайту та збираючи ключову інформацію перед тим, як передавати клієнтів живим операторам);

– інтелектуальні інструменти продажів, що надають рекомендації щодо подальших дій (штучний інтелект може надавати поради щодо найбільш доцільних наступних кроків, ґрунтуючись на достовірних даних, виключаючи людський фактор, заощаджуючи багато часу на прийняття рішень);

– технології машинного навчання, які дозволяють робити розширене прогнозування продажів і попиту. Вони миттєво інтерпретують нові дані, що дає можливість коригувати прогнози в режимі реального часу.

3. Мобільні технологічні рішення (програми, адаптовані для мобільних пристроїв, що допомагають підприємствам швидко й ефективно взаємодіяти з покупцями, додатки для збору даних про потенційних клієнтів, які дозволяють сканувати візитні картки та значки на конгресах і виставках та миттєво зберігати контактну інформацію, програмне забезпечення для підпису документів тощо) [37];

4. Електронна комерція та мобільні платформи:

– маркетплейси (інтернет-магазини та платформи для продажу товарів онлайн), що забезпечують широкий доступ до ринків та спрощують процеси закупівлі для споживачів;

– мобільні додатки для зручного доступу до товарів та послуг, що забезпечує зручність та швидкість обслуговування клієнтів.

5. Інструменти продажів електронної комерції – додатки або платформи, розроблені, щоб допомогти підприємствам продавати свої продукти чи послуги онлайн. Надають функції для спрощення процесу створення онлайн-магазину, керування списком продуктів, обробки платежів і відстеження замовлень:

– конструктори онлайн-магазинів (дозволяють створювати та налаштовувати онлайн-магазини, часто з готовими інтерфейсами та шаблонами);

– програмне забезпечення кошика для покупок (дозволяє клієнтам додавати товари до кошиків для покупок та переходити до оформлення замовлення);

– платіжні системи (дозволяють безпечно обробляти платежі в Інтернеті, включаючи платежі кредитними картками, цифрові гаманці, банківські перекази);

– програмне забезпечення для керування запасами (допомагає підприємствам відстежувати рівень запасів і за потреби їх поповнювати);

– інструменти для виконання замовлень (допомагають у пакуванні та доставці замовлень, відстеженні відправлень і обробці повернень та відшкодувань);

– інструменти аналітики (надають інформацію про онлайн-продажі, зокрема джерела трафіку, поведінку клієнтів і тенденції продажів) [38];

6. Використання доповненої та віртуальної реальності для створення інтерактивних презентацій товарів, що дозволяє споживачам краще ознайомитися з продуктами перед покупкою.

Варто сказати, що для успішної реалізації продукції та підвищення конкурентної позиції на ринку, підприємствами варто звертати увагу на розвиток збутової діяльності у віртуальному просторі та виходити на ринок електронної комерції. Зокрема, важливим є адаптація персоналізованих рекламних пропозиції, платіжних систем, операції з вибору та замовлення товару до мобільного формату.

Окрім товарно-збутової політики, до переліку основних інструментів забезпечення зростання конкурентної позиції підприємства, необхідно додати й інші маркетингові заходи. Адже, на наш погляд, в сучасних умовах, маркетингова стратегія компанії є одним із ключових чинників, що встановлює зв’язки як у внутрішній системі факторів, формуючи потенційні можливості підприємства, так і у зовнішні, адже саме рівень попиту на товари та послуги підприємства визначає потребу господарюючого суб’єкта у виробничих, фінансових, інвестиційних, інноваційних та інших ресурсах. Детально продумані маркетингові заходи допомагають підприємствам вирішити суперечності, які виникають у процесі діяльності, коли вектор зміни споживчих уподобань не співпадає з напрямком

розвитку конкурентної позиції підприємства та конкурентних переваг, які створює підприємство. Маркетингові засоби допомагають впливати на споживчі настрої, формуючи підвищений попит на нові товари чи послуги компанії.

А.В. Тарасюк у роботі [39, с. 103] виділяє наступні структурні складові маркетингового забезпечення процесу підвищення конкурентної позиції підприємства в сучасних умовах: ключові фактори конкурентоспроможності товару, компанії, ринку; логістика товаропросування; ринкове сегментування та позиціонування; товарна диференціація; взаємодія підприємства зі споживачами за допомоги різних каналів; фінансове та інвестиційне забезпечення; інноваційна підтримка; система керування. Перелічені складові мають різні ступені важливості для підвищення позиції підприємства на ринку, що визначається головним чином галуззю, у якій провадить свою діяльність компанія.

В даному контексті, варто сказати й про те, що в епоху діджиталізації для формування впізнаваності бренду та підвищення лояльності споживачів дуже важливо використовувати сучасні маркетингові інструменти [33]. В ході технологічного розвитку, маркетинг трансформувався і в сучасних умовах використання виключно традиційних маркетингових засобів (таких, як, наприклад, рекламні оголошення на радіо, в газетах та журналах, поштова розсилка та інші) не приносить бажаних результатів, а деколи й взагалі – виявляються неефективними.

На світовому ринку дедалі більшого поширення набуває використання штучного інтелекту, голосового пошуку, чат-ботів, соцмедіа, електронної комерції, відео- та аудіо- контенту, ігрових практик [33]. Сьогодні, замість переваг та характеристик товарів чи послуг, на перший план виступає клієнтський досвід. Сучасним компаніям необхідно не лише привернути увагу споживачів, але й втримати її, постійно «підігріваючи» інтерес до продукції. Новітні технології, допомагають підвищити результативність маркетингових комунікації, оптимізувати рекламні кампанії, знизити витрати, краще розуміти потреби та поведінку споживачів [33]. Цифровий маркетинг не обмежений територіально та дозволяє охопити велику кількість споживачів. Роль зазначених інструментів у маркетинговій діяльності підприємств охарактеризована у табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Сучасні тенденції в маркетингу

Інструмент	Характеристика
Штучний інтелект	Використання штучного інтелекту дозволяє підприємствам дуже детально та швидко аналізувати поведінку споживачів, передбачати їх дії. На основі глибокого аналізу та визначення своєї цільової аудиторії, компанії мають змогу формувати унікальні персоналізовані маркетингові стратегії, націлені на конкретних споживачів, що підвищує ефективність діяльності організації та дозволяє якнайповніше задовольнити потреби покупців
Голосовий пошук	Стаючи невід'ємною складовою повсякденного життя людей, голосовий пошук стимулює підприємства підлаштовувати свої маркетингові стратегії під голосову взаємодію. Використання даної технології дозволяє компаніям взаємодіяти із покупцями у зручному форматі, оптимізувати та персоналізувати контент, що сприяє збільшенню лояльності існуючих клієнтів та приваблению нових
Ігровізація	Ігровізація стимулює залученість та лояльність покупців, а також мотивує до взаємодії з брендом шляхом використання ігрових елементів та механік.
Автоматизація маркетингу	Найбільшою популярністю у даній сфері користуються чат-боти, що дозволяють швидко взаємодіяти із клієнтом без участі людини. Такий програмний сервіс зазвичай володіє усіма відомими даними про покупця і націлений на задоволення його потреб. Такий тип комунікації підвищує ефективність взаємодії із споживачами, зменшує час обробки запитів, знижує витрати підприємства
Соціальні медіа та електронна комерція	На сьогодні, соціальні медіа виступають головними платформами електронної комерції. Вони дозволяють підприємствам прямо взаємодіяти зі споживачами через відгуки та коментарі, відстежувати тенденції у споживчій поведінці, залучати нових клієнтів, проводити рекламні кампанії. До того ж, можливість здійснення покупок у соцмережах робить купівлю простим і приємним процесом
Відео- та аудіо-контент	Дедалі більшої популярності набувають короткі смішні відеоролики, сторітелінги, прямі трансляції. Це дозволяє взаємодіяти з аудиторією в реальному часі та робити відчуття «присутності». Набуває популярності інтерактивний контент (опитування, вікторини, голосування, тощо).
Віртуальна та доповнена реальність	Технології віртуальної та доповненої реальності дозволяють компаніям створювати креативний контент, що здатен зацікавити споживачів. За допомогою даних інструментів, підприємства створюють цікаві інтерактивні рекламні кампанії, віртуальні магазини та примірочні, де покупці можуть приміряти на собі продукцію певного бренду, тощо

Джерело: складено автором на основі [36 – 38; 40, с. 8 – 9;].

Розглянутий поділ інструментарію на групи містить умовний характер, адже усі інструменти підвищення конкурентної позиції є взаємопов'язаними і лише їх комплексне застосування може призвести до позитивного ефекту.

Загалом, фактори, які впливають на конкурентну позицію підприємства, можна поділити на дві основні групи – внутрішні та зовнішні. М. В. Чорна та С. М. Шинкар у роботі [7, с. 60 – 64] поділяють зовнішні фактори залежно від середовища впливу – прямої дії та непрямої дії. Середовище прямого впливу утворюється в результаті діяльності суб'єкта господарювання. Компанія може

аналізувати ключові елементи даного типу середовища і активно взаємодіяти з ними, намагаючись впливати на них. Основними факторами прямої дії є фактори, що відносяться до класичної моделі конкурентного середовища М. Портера (загроза появи нових гравців (конкурентів), загроза появи продуктів-замінників, ринкова влада постачальників, ринкова влада споживачів). Варто зауважити, що значення і рівень впливу кожного окремого фактора не є сталим і змінюється залежно від ринку, на якому провадить свою діяльність підприємство. Фактори прямої дії здатні визначати основні економічні показники та прибутковість підприємства, формуючи цінову політику, рівень витрат, розміри інвестицій, тощо. До факторів опосередкованої дії М. В. Чорна та С. М. Шинкар [7, с. 60 – 62] відносять чинники, які не цілеспрямовано впливають на конкретного суб'єкта господарювання. До них відносять наступні: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні та міжнародні. Зовнішні фактори, які впливають на вибір інструментів для забезпечення зростання конкурентної позиції підприємства систематизовано на рис. 1.2.

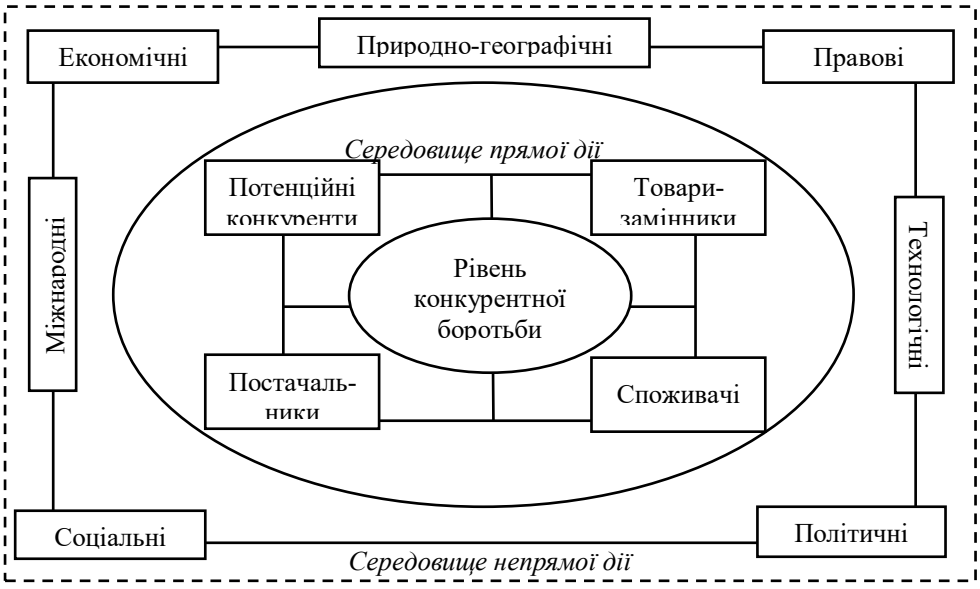

Рисунок 1.2 – Зовнішні фактори формування конкурентної позиції підприємства

Джерело: [7, с. 61].

Внутрішні фактори, які впливають на зростання конкурентної позиції підприємства, автори [7, с. 62 – 63] пропонують узагальнити «ланцюгом створення цінності», запропонованого М. Портером. Дана концепція описує процес створення вартості в компанії. Відповідно до ідеї науковця, «ланцюг» складається з основних та підтримуючих (допоміжних) видів діяльності. До основних належать процеси створення продукту, його реалізації та післяпродажного обслуговування, а до допоміжних – купівля технологій, забезпечення виробничих засобів та керівництво підприємством. Комплекс підтримуючих процесів автор об'єднує поняттям «інфраструктура» компанії. Розподіл підприємства на функціональні підсистеми дозволяє визначити роль кожного окремого виду діяльності у кінцевий результат роботи компанії [7, с. 62 – 63]. «Ланцюг створення цінності» наведено на рис. 1.3.

Рисунок 1.3 – «Ланцюг створення цінності»

Джерело: [7, с. 63].

Кожен елемент у наведеній схемі створення цінності на підприємстві вимагає наявності певних компетенцій, які поділяють на наступні групи:

– економічні (набір навичок, що які дозволяють ефективно управляти економічними процесами на підприємстві);

– управлінські (компетенції, від яких залежить ефективність управління компанією та рівень її конкурентоспроможності);

– психологічні (відображають готовність персоналу компанії до швидкої реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах).

До економічної складової належать наступні категорії компетентностей суб’єкта господарювання:

– технологічні (інтеграція процесів, які вимагають порівняно менше капіталу та праці, забезпечуючи високу ефективність використання ресурсів, тощо);.

– наукові (кваліфікація персоналу, його інтелектуальні здібності, якість виробів, наявність зареєстрованих патентів, тощо);

– виробничі (продуктивність виробничої діяльності, час виготовлення продукції в порівнянні з конкурентами, рівень організації і технічної підготовки виробництва та інші);

– маркетингові (ефективність маркетингових заходів, успішність цінової стратегії, широта асортименту, тощо);

– післяпродажний сервіс, рівень його якості.

Говорячи про управлінську складову компетенцій підприємства, то у даному аспекті виділяють:

– стратегічне та фінансове управління (структура фінансування, боргова політика, ефективність розроблених стратегічних планів, тощо);

– управління персоналом (навчальні програми підготовки та перепідготовки кадрів, системи мотивації праці, політика відбору робітників та інше);

– гнучкість організаційної структури, рівень узгодженості між її складовими, ефективність комунікації;

– контроль (перевірка якості, дієвість системи контролю, тощо).

Говорячи про український ринок, в умовах військового стану, вітчизняні підприємства стикаються з низкою проблем в процесі формування та підвищення власної конкурентної позиції. З початком повномасштабної війни, основна увага змістилась із інноваційного та сталого розвитку компаній, що провадять свою діяльність в Україні, на звичайне збереження платоспроможності та утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності.

В.В. Бойко, М.Я. Зарічний у роботі [41, с. 3] при аналізі основних викликів, з якими зіштовхнулися вітчизняні підприємства в умовах військового конфлікту, виділили наступні ключові проблеми:

– обмеженість фінансування підприємств у зв’язку із високими процентними ставками та темпами інфляції;

– складнощі щодо забезпечення достатнього рівня ліквідності та платоспроможності підприємства;

– постійні коливання валютного курсу;

– знищення налагоджених логістичних шляхів, зокрема для поставок ресурсів та збуту продукції, у зв’язку із окупацією частини території країни;

– обмеженість державної підтримки бізнесу унаслідок надання пріоритету фінансуванню військових потреб країни;

– зниження платоспроможного попиту українців;

– посилення відтоку кваліфікованих кадрів закордон;

– значні проблеми у сфері енергетичного забезпечення виробничого процесу підприємств, що пов’язано із систематичними ракетними обстрілами енергетичної інфраструктури країни;

– загострення конкуренції, що пов’язано із зростанням присутності на українському ринку великих міжнародних компаній;

– зростання загроз та ризиків ведення підприємницької діяльності в Україні, що пов’язано з посиленням політико-економічної нестабільності в державі.

Науковці також зазначають про проблеми, пов’язані із частою зміною податкової політики, несистемність надання державної підтримки підприємцям.

У роботі [41, с. 4 – 5] автори пропонують наступні інструменти конкурентної позиції підприємств в умовах повномасштабного вторгнення: інституційно-правові, фіскально-податкові, фінансово-інвестиційні, маркетингово-ринкові, техніко-технологічні та інтелектуально-кадрові. Причому, вченими робиться акцент на тому, що інтеграція перелічених інструментів є доцільною не лише на мікрорівні, а й на рівні національної економіки.

Характеристику інструментарію забезпечення зростання конкурентної позиції компанії в умовах розгортання військових дій на території України наведено у табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Інструменти підвищення конкурентної позиції українських підприємств в умовах військового стану

Тип середовища	Група інструментів	Характеристика
На рівні держави (макро-середо-вище)	Інститу-ційно-правові	Направлені на створення сприятливого законодавчого середовища для спрощення ведення бізнесу в умовах воєнного стану, а саме – зниження рівня економічної невизначеності діяльності господарюючих суб'єктів, спрощення бюрократичних процедур, що допоможе зменшити випадки прояву корупції, недобросовісної або шахрайської поведінки серед підприємців. До даної категорії інструментів відноситься зменшення кількості регуляторних перевірок контролюючих органів
	Фіскально-податкові	Завершення процедури проведення податкової реформи (зокрема, зменшення фіскального навантаження на підприємницьку діяльність та спрощення процедур адміністрування податків), впровадження пільгових податкових ставок для пріоритетних секторів економіки та для підприємств, що здійснюють свою діяльність на територіях, де ведуться активні бойові дії
	Фінансово-інвестиційні	Бюджетна підтримка підприємств, а також сприяння залученню інвестицій у їх розвиток (запровадження процедури часткового відшкодування державою кредитних ставок для бізнесу, покращення інвестиційного клімату в державі, гарантування прав потенційних інвесторів). Впровадження даних інструментів вимагає виконання національних, регіональних та місцевих програм сприяння розвитку бізнесу, модернізація основних засобів підприємств, розвиток кластерів, індустріально-технологічних парків, тощо
На рівні підприєм-ства (мікро-середо-вище)	Маркетин-гово-ринкові	Спрямовані на зміцнення взаємовідносин суб'єкта господарювання з цільовою аудиторією, підвищення оборотності грошових ресурсів підприємства, оптимізацію процесу управління різними типами заборгованостей, збільшення ефективності збутової діяльності та інше. Дана група включає такі інструменти як: розширення напрямків просування продукції на ринку, орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів, диверсифікація джерел постачання
	Техніко-технологічні	Націлені на підвищення рівня технологічного оснащення підприємства шляхом його інноваційного розвитку, оновлення основних фондів, інтеграції провідних світових розробок у виробничу діяльність. Дана група інструментів потребує залучення значних фінансових ресурсів, що може бути вирішено шляхом використання коштів міжнародної грантової допомоги, фінансового лізингу, державно-приватного партнерства, тощо.
	Інтелек-туально-кадрові	Організація навчання, підготовки та перепідготовки працівників, впровадження системи мотивації персоналу, використання матеріальних та нематеріальних стимулів, боротьба з корупцією на усіх рівнях, підтримка інноваційного мислення в колективі, сприяння позитивного морально-психологічного клімату серед співробітників, залучення робітників усіх рівнів організаційної структури до процесу прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [37; 41, с. 4 – 5].

Можна погодитись з думкою авторів [41], що в умовах політико-економічної нестабільності, особливого значення набули інтелектуально-кадрові інструменти забезпечення зростання конкурентної позиції підприємства. З початком війни в країні значно посилився відтік кваліфікованих кадрів. У зв'язку з цим, вітчизняні підприємства мають всіляко підтримувати своїх співробітників та створювати можливості для їх професійного зростання. До того ж, інтенсивний темп технологічного розвитку вимагає від працівників швидкої адаптації до нововведень та постійного оновлення знань. Навчання дозволяє підвищувати продуктивність та якість виконаної роботи. Підприємства, які інвестують у розвиток свого персоналу та забезпечують стимулюючу робочу атмосферу, можуть приваблювати та утримувати вмотивованих висококваліфікованих фахівців [33]. Глобальне дослідження, ініційоване Institute for Business Value, встановило, що підприємства, які активно вкладають кошти у навчання своїх співробітників, мають на 25% більше шансів досягнути поставлених стратегічних цілей, підтримують на 30% вищу продуктивність праці, мають на 20% нижчий рівень плинності кадрів, ніж компанії, які нехтують розвитком своїх працівників [33; 42].

При підборі інструментів для забезпечення зростання конкурентної позиції, підприємствам слід враховувати як поточну ситуацію на ринку та безпосередньо у межах компанії, так і стратегічні аспекти планування діяльності суб'єкта господарювання. Кожен суб'єкт господарювання має підбирати інструментарій залежно від його галузевих та індивідуальних особливостей, зовнішніх та внутрішніх чинників. Так, для кожного підприємства будуть ефективні різні інструменти. Для одних найбільш вдалим буде, наприклад, підвищення якості продукції, покращення технічних характеристик, модернізація виробництва, а для інших – впровадження активних маркетингових заходів, або удосконалення організаційної структури, тощо. Правильно підібраний інструментарій, що враховує специфіку сфери діяльності, у якій діє підприємство, здатен позитивно впливати на бізнес-процеси компанії у теперішньому та довгостроковому періодах.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства

В умовах стрімкого розвитку ринкових відносин та глобалізації економіки, оцінювання конкурентної позиції підприємства набуває особливого значення. Сучасний ринок характеризується високою динамічністю, непередбачуваністю та інтенсивною конкуренцією, що ставить перед підприємствами завдання постійного моніторингу та аналізу своєї позиції у порівнянні з конкурентами. Від того наскільки точно та своєчасно буде проведено оцінювання залежить те, наскільки оперативно суб'єкт господарювання зможе відреагувати на можливі ризики, адаптуватися до змін та скористатися новими можливості для розвитку.

На сучасному етапі розвитку науки не існує єдиного підходу до визначення рівня конкурентної позиції підприємства. В економічній літературі зустрічається велика кількість методів оцінювання положення суб'єкта господарювання на ринку. Складність визначення «єдиноправильного» підходу обумовлюється низкою проблем, пов'язаних із обмеженим переліком індикаторів, які можуть бути кількісно оцінені. У даному контексті важливо зауважити, що без кількісної оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку та її зіставлення із іншими учасниками боротьби неможливо об'єктивно провести дослідження. Конкурентна позиція є відносною характеристикою, яка визначається лише у ході порівняння досліджуваного суб'єкта із конкурентами. Саме тому об'єктивне оцінювання конкурентної позиції підприємства може бути проведене лише за умови використання встановленого переліку індикаторів, які можуть бути кількісно оцінені та їх зіставлення із показниками лідерів галузі.

Найбільш поширена класифікація методів щодо визначення позиції підприємства на ринку наведена у табл. 1.11.

Таблиця 1.11 – Класифікація методів оцінювання конкурентної позиції суб'єкта господарювання

Критерій	Група	Методи
За підходом до формування інформаційної бази	Кількісні	Диференційований, інтегральний, бальний методи; метод різниць
	Якісні	Методи SWOT-аналізу та експертних оцінок; евристичні методи
За способом здійснення оцінки та відображення результатів	Матричні	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ), матриця Ансоффа, матриця «Мак-Кінзі», матриця Shell/DPM, модель Хофера/Шенделя, метод ADL, метод PIMS, Матриця М. Портера, матриця Томпсона – Стрікленда, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз
	Індексні	Інтегральні методи оцінки, бенчмаркінг, метод конкурентних переваг, методи, що базуються на визначенні конкурентоспроможності продукції, теорії ефективної конкуренції, теорії рівноваги компанії та сектору
	Графічні	Графіки порівнянь,. аналітичні графіки,. ілюстративні графіки, діаграми, картограми, картодіаграми, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
	Аналітичні	Метод різниць, метод рангів, бальний метод, метод експертних оцінок, система диференційних рівнянь
За індикаторами, на які звертають увагу при дослідженні	За ринковою позицією	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ), матриця «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, PIMS-аналіз, модель М. Портера
	За рівнем управління	LOTS-аналіз, метод експертних оцінок, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	За фінансовим станом	Фінансово-економічний аналіз, прогнозування фінансового стану
Залежно від ступеня охоплення	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні методи, інтегральні методи, бальний метод
Залежно від рівня прийняття рішення	Стратегічні	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ), матриця «McKinsey», модель Shell/DPM
	Тактичні (поточні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, методи, що базуються на визначенні конкурентоспроможності продукції, теорії ефективної конкуренції, самооцінювання

Джерело: систематизовано автором на основі [43, с. 407; 44; 45, с. 147].

В контексті аналізу конкурентної позиції підприємства, досить поширеними є інтегральні методи оцінки, основною метою яких є об'єднання різних показників, що характеризують об'єкт дослідження, у єдину узагальнену оцінку, яка спрощує процес порівняння, аналізу та прийняття рішень. Так, наприклад, підхід С.В. Нараєвського [46, с. 14–17] до оцінювання конкурентоспроможності

передбачає розрахунок інтегральної рейтингової оцінки на основі виробничо-фінансових показників діяльності підприємства, а також даних, які характеризують трудові ресурси та рівень науково-технічного розвитку суб'єкта господарювання. Зокрема, зазначений підхід передбачає систематизацію основних показників, що впливають на конкурентоспроможність, їх ранжування і обчислення інтегрального рейтингу для порівняння з аналогічними показниками лідерів галузі.

Для оцінювання конкурентної позиції вітчизняного підприємства, що спеціалізується на виготовленні препаратів із плазми крові людини – ТОВ «Біофарма плазма», використаємо нижченаведені критерії, які враховують специфіку діяльності аналізованого суб'єкта господарювання та всебічно відображають ефективність його діяльності:

– показники, що відображають фінансову ефективність та здатність компанії генерувати прибуток (чиста виручка, чистий прибуток, рентабельність продукції);

– показники ринкової позиції (частка ринку; цінова конкурентоспроможність продукції);

– показники, що відображають інноваційний потенціал компанії (обсяг витрат на проведення НДДКР);

– показники, що характеризують ефективність використання ресурсів і основних фондів (фондовіддача; рентабельність основних фондів; кількість виробничих потужностей);

– показники, що характеризують трудові ресурси (середня річна заробітна плата лікаря-лаборанта; кількість працівників);

– показники, що характеризують доступ суб'єкта господарювання до сировини та потужність виробничої інфраструктури (кількість плазмацентрів; кількість донорів; кількість зібраної плазми).

Після формування переліку критеріїв для проведення оцінювання та збору усіх необхідних даних, отримані показники необхідно стандартизувати (привести до порівнюваного вигляду) (x_{ij}). Відповідно до обраної методики рейтингової оцінки конкурентоспроможності [46, с. 14–17], для цього, по кожному визначеному критерію серед аналізованих підприємств, необхідно визначити максимальне

значення показника, котре приймається за одиницю. Далі, всі елементи даного рядку діляться на максимальний елемент – еталон [46, с. 14–17]:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{max a_{ij}}, \quad (1.1)$$

де a_{ij} – елементи аналізованого ряду даних;

$max a_{ij}$ – елемент аналізованого ряду даних, що має найбільше значення.

У випадку, коли з економічної точки зору найкращим є найменше значення показника, необхідно перетворити шкалу оцінки так, щоб мінімальний результат відповідав максимальному значенню. За даної умови, серед аналізованих підприємств визначається найменше значення показника, що приймається за одиницю. Далі, на мінімальний елемент – еталон почергово ділиться на всі інші елементи досліджуваного ряду [46, с. 14–17]:

$$x_{ij} = \frac{min a_{ij}}{a_{ij}}, \quad (1.2)$$

де $max a_{ij}$ – елемент аналізованого ряду даних, що має найменше значення.

З урахуванням того, що кожен із обраних для розрахунку інтегральної рейтингової оцінки показників має різний рівень значущості, доцільним є встановлення ваги кожного критерію за допомогою методу експертних оцінок.

Далі, на основі нормалізованих значень і вагових коефіцієнтів для кожного підприємства розраховується інтегральна оцінка (R_j) [46, с. 14–17]:

$$R_j = \sqrt{k_1 x_{1j}^2 + k_2 x_{2j}^2 + \ldots + k_n x_{nj}^2}, \quad (1.3)$$

де k_n – ваговий коефіцієнт;

n – кількість показників, які розглядаються.

За результатами проведеного розрахунку, визначається місце кожного суб'єкта господарювання на ринку, а також аналізуються складові рейтингу, з метою визначення сильних і слабких сторін підприємства. Це дозволяє визначити напрями підвищення конкурентної позиції компанії в бізнес-середовищі.

Пропонується обрати даний підхід для оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» у підрозділі 2.2 магістерської дисертації.

Для побудови конкурентного профіля суб'єкта господарювання у підрозділі 2.3 дисертації, пропонується застосувати комплексний підхід оцінки конкурентної позиції суб'єкта господарювання, запропонований С.Б. Довбня та Т.М. Чабанець у роботі [47, с. 315], що базується на традиційному SPACE-аналізі, удосконаленому та об'єктивізованому за допомогою розширеної системи показників та кількісної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Так, відповідно до класичного підходу, чинники, що розглядаються при проведення SPACE-аналізу, оцінюються експертним шляхом, зазвичай, за бальною шкалою. Даний метод передбачає послідовне оцінювання факторів внутрішнього (фінансова сила суб'єкта господарювання та його конкурентні переваги) та зовнішнього середовища (стабільність та привабливість сектору, у якому провадить свою діяльність підприємство). Запропонований підхід [47, с. 315] складається з п'яти основних етапів.

На першому етапі здійснюється вибір основних показників для проведення оцінки внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Чинники даної групи аналізуються за двома складовими – фінансовою силою підприємства та його конкурентоспроможністю. С.Б. Довбня та Т.М. Чабанець [47, с. 316] пропонують досліджувати фінансовий стан підприємства за наступними характеристиками:

1) платоспроможність (дає можливість встановити здатність підприємства вчасно та у повному обсязі погашати свої фінансові зобов'язання);

2) фінансова незалежність (дозволяє визначити яку частину фінансування діяльності суб'єкта господарювання складають власні джерела). Даний напрямок пропонується оцінювати за розрахунком наступних показників:

– коефіцієнт автономії (показує рівень фінансової незалежності суб'єкта господарювання);

– коефіцієнт маневреності власного капіталу (відображає мобільність власного капіталу суб'єкта господарювання та можливості його використання з метою фінансування поточної діяльності);

– коефіцієнт фінансового ризику (оцінює фінансові ризики підприємства, демонструючи частку несвоєчасно виконаних зобов'язань);

3) результативність діяльності (дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства та визначити співвідношення результатів його функціонування та ресурсів, необхідних для їх досягнення). У даному контексті пропонується проведення розрахунку наступних показників:

– коефіцієнт рентабельності активів (характеризує ефективність використання активів підприємства для забезпечення прибутковості);

– коефіцієнт рентабельності власного капіталу (демонструє наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал, зокрема, показує який обсяг прибутку отримується на кожну одиницю залученого власного капіталу);

– темпи зростання (зниження) прибутку (показує відсоткове збільшення або зменшення прибутку підприємства за певний часовий проміжок);

– коефіцієнт результативності (відображає співвідношення темпів зростання чистого прибутку та активів підприємства).

Доцільним є розширення даного переліку показниками, що оцінюють ліквідність підприємства, а саме – наступними індикаторами:

– коефіцієнт швидкої ліквідності (визначає частку поточних зобов'язань, за якими підприємство може розрахуватися за рахунок найбільш ліквідних активів);

– коефіцієнт абсолютної ліквідності (характеризує частину поточних зобов'язань, які можуть бути негайно погашені).

Вважається необхідним розрахунок показників ділової активності:

– коефіцієнт оборотності активів (характеризує ефективність використання активів підприємства);

– коефіцієнт оборотності оборотних активів (відображає ефективність використання оборотних активів підприємства; співвідношення чистої виручки та суми оборотних активів суб'єкта господарювання);

– коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (демонструє скільки разів за рік дебітори погасили свої зобов'язання);

– коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (показує скільки разів за рік підприємство розрахувалось за своїми зобов'язаннями перед кредиторами);

– тривалість обороту дебіторської (кредиторської) заборгованості (характеризує часовий проміжок, за який дебіторська (кредиторська) заборгованість стягується (виплачується)).

Також, доцільним є розрахунок коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами. Даний показник відображає наявність власних оборотних коштів у суб'єкта господарювання задля забезпечення власної фінансової стабільності. При оцінювання результативності діяльності суб'єкта господарювання важливим є розрахунок коефіцієнта рентабельності діяльності, що показує рівень ефективності його господарської діяльності.

Запропоновану систему показників для оцінювання фінансової сили підприємства наведено у табл. 1.12.

Таблиця 1.12 – Показники для проведення оцінювання фінансової сили

Група	Назва показника	Формула для розрахунку
1	2	3
Ліквідність та платоспромож-ність	Коефіцієнт поточної ліквідності ($К_{п.л.}$)	$К_{п.л.} = \frac{ПА}{ПЗ}$, (1.4) де ПА – сума поточних активів; ПЗ – сума поточних зобов'язань.
	Коефіцієнт швидкої ліквідності ($К_{ш.л.}$)	$К_{шв.л.} = \frac{ПА - ВЗ}{ПЗ}$, (1.5) де ПА – сума поточних активів; ВЗ – виробничі запаси.
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($К_{аб.л.}$)	$К_{а.л.} = \frac{ГК}{ПЗ}$, (1.6) де ГК – грошові кошти.

Продовження табл. 1.12

1	2	3
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії ($К_а$)	$$К_{а.} = \frac{ВК}{ВМ},$$ (1.7) де ВК – власний капітал; ВМ – середня вартість майна.
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($К_{м.в.к.}$)	$$Км.в.к. = \frac{ВОК}{ВК},$$ (1.8) де ВОК – власний оборотний капітал.
	Коефіцієнт фінансово ризику ($К_{фз}$)	$$Кфз = \frac{ПК}{ВК},$$ (1.9) де ПК – позиковий капітал.
	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами ($К_{з.в.к.}$)	$$К_{з.в.к.} = \frac{ВОК}{ПА} = \frac{ВК - ОЗ}{ПА}$$ (1.10)
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів ($К_{о.а.}$)	$$К_{о.а.} = \frac{ЧВ}{А},$$ (1.11) де ЧВ – чиста виручка від реалізації; А – середня вартість активів.
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($К_{о.о.а.}$)	$$Ко.о.а. = \frac{ЧВ}{ПА}.$$ (1.12)
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ($К_{о.д.з.}$)	$$К_{о.д.з.} = \frac{ЧВ}{ДЗ},$$ (1.13) де ДЗ – середня сума дебіторської заборгованості.
	Тривалість обороту дебіторської заборгованості ($Т_{о.д.з.}$)	$$Т_{о.д.з.} = \frac{365}{К_{о.д.з.}},$$ (1.14)
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($К_{о.к.з.}$)	$$К_{о.к.з.} = \frac{ЧВ}{КЗ},$$ (1.15) де КЗ – середня сума кредиторської заборгованості.
	Тривалість обороту кредиторської заборгованості ($К_{о.к.з.}$)	То.к.з. = 365/Ко.к.з. (1.16)
Результати діяльності	Коефіцієнт рентабельності активів ($К_{р.а.}$)	$$К_{р.а.} = \frac{П}{\sum А},$$ (1.17) де П – прибуток підприємства; А – сума активів підприємства.
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ($К_{р.вк}$)	$$К_{р.в.к.} = \frac{ЧП}{ВК}$$ (1.18)
	Коефіцієнт рентабельності діяльності ($К_{р.д.}$)	$$К_{р.д.} = \frac{ЧП}{ЧВ},$$ (1.19)
	Темпи зростання (зниження) прибутку ($Т_п$)	$$Т_п = \frac{П_{з.р.}}{П_{п.р.}} \times 100,$$ (1.20) де $П_{з.р.}$ – прибуток звітного року; $ПГ_{п.р.}$ – прибуток минулого року
	Коефіцієнт результативності ($К_р$)	$$Кр = \frac{Тчп}{Та},$$ (1.21) де Тчп –темпи зростання чистого прибутку; Та – темпи зростання активів.

Джерело: складено автором на основі [47, с. 316;48;49].

На першому етапі проведення оцінювання конкурентної позиції підприємства також здійснюється підбір показників для аналізу його конкурентоспроможності. Науковці у роботі [47, с. 315] пропонують досліджувати даний аспект за допомогою розрахунку індикаторів, які характеризують конкурентні переваги суб'єкта господарювання та ефективність використання ресурсів підприємства. Систему показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 1.13.

Таблиця 1.13 – Показники для оцінки конкурентоспроможності

Група	Назва показника	Формула для розрахунку
Оцінка конкурентних переваг	Рентабельність продукції (Рп)	$\text{Рп} = \frac{\text{Пр}}{\text{Ср}},$ (1.22) де Пр – прибуток від реалізації продукції до виплати відсотків і податків; Ср – собівартість реалізованої продукції
	Частка ринку (Чр)	$\text{Чр} = \frac{Q\text{н}}{Q\text{заг}} \times 100,$ (1.23) де Qн – кількість проданих компанією товарів за певний період; Qзаг – загальний обсяг продажів на ринку за певний період
	Обсяг витрат на проведення НДДКР	За даними підприємства
	Цінова конкуренто-спроможність продукції (Цк)	$\text{Цк} = \frac{\text{Ц}-\text{ПС}}{\text{Ц}},$ (1.24) де Ц – ціна продажу продукції; ПС – повна собівартість продукції
Ефективність використання ресурсів	Фондовіддача	$\text{Фвідд.} = \frac{\text{ВП}}{\text{Фсер.}},$ (1.25) де ВП –валова продукція у вартісному вираженні; Фсер. – середньорічна вартість основних засобів
	Рентабельність основних фондів (Rоф.)	$\text{Rоф} = \frac{\text{П}}{\text{Фсер.}} \times 100$ (1.26)
	Середня річна зарплата	За даними підприємства

Джерело: складено автором на основі [47, с. 316;48; 49].

Перша група критеріїв характеризує ринкову позицію підприємства та включає наступні показники:

– рентабельність продукції (відображає здатність суб'єкта господарювання генерувати прибуток з кожної одиниці продукції. Висока рентабельність свідчить про ефективну цінову стратегію та конкурентоспроможність на ринку);

– конкурентоспроможність продукції за ціновими факторами;

– частка підприємства на ринку (відображає позицію підприємства на ринку);

– обсяг витрат на інноваційну діяльність.

Друга група індикаторів оцінює ефективність використання ресурсів суб'єкта, а саме – матеріальних та трудових. Дані ресурси з основою для створення конкурентних переваг підприємства. До цієї групи належать наступні складові:

– фондовіддача (показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні виробничі фонди);

– рентабельність основних фондів (демонструє, наскільки прибутково використовуються основні фонди);

– середня річна заробітна плата на підприємстві (дозволяє оцінити конкурентоспроможність заробітної плати підприємства).

На другому етапі оцінювання конкурентної позиції підприємства здійснюється збір вихідних даних, розрахунок визначених на попередньому етапі показників та обчислення інтегральної оцінки внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. З метою стандартизації даних та приведення отриманих значень показників, що мають різні одиниці виміру, до порівняного вигляду, проводиться перетворення фактичних значень досліджуваних індикаторів у бальну шкалу (від 1 до 10 балів). При цьому, варто зауважити, що перерахунок показників має відбуватися не з суб'єктивної позиції дослідника, а відповідно до рекомендованої шкали інтерпретації того, чи іншого коефіцієнта у пропорційному співвідношенні.

Розрахунок інтегральної оцінки (*I*) необхідно проводити по кожному із напрямків дослідження за наступною формулою [47, с. 317]:

$$I = \sum_{i=1}^{n} L_i B_i, \tag{1.27}$$

де *Li* – значущість *i*-того показника;

Bi – оцінка за бальною шкалою *i*-того показника.

З урахуванням 10-ти бальної шкали, оцінку можна вважати високою при I > 5, і низькою, при I < 5. При цьому варто зауважити, що значущість *i*-того показника встановлюється у частках, сума яких має дорівнювати одиниці.

На третьому етапі оцінки конкурентної позиції суб'єкта господарювання відбувається добір основних показників для аналізу його зовнішнього середовища. У даному контексті автори [47, с. 317] пропонують аналізувати сектор з позиції його привабливості та з позиції його стабільності. Систему показників для оцінювання привабливості та стабільності галузі наведено у табл. 1.14.

Таблиця 1.14 – Показники для проведення оцінки зовнішнього середовища

Група	Назва показника	Формула для розрахунку
Привабливість галузі	Темпи зростання галузі, розрахований за ланцюговим методом	$Т_{дв} = \frac{ВДВ_{з.р.}}{ВДВ_{п.р.}} \times 100,$ (1.28) де $ВДВ_{з.р.}$ – додана вартість звітного року; $ВДВ_{п.р.}$ – додана вартість минулого року
	Темпи зростання галузі, розрахований за базисним методом	$Т_{дв} = \frac{ВДВ_{з.р.}}{ВДВ_{п.р.}} \times 100,$ (1.29) де $ВДВ_{з.р.}$ – додана вартість звітного року; $ВДВ_{п.р.}$ – додана вартість базисного року
	Експорт фармацевтичної продукції	За даними сервісу «Trade Map»
	Імпорт фармацевтичної продукції	За даними сервісу «Trade Map»
Привабливість галузі	Зайнятість у галузі у відсотках до загального рівня зайнятості в країні	$Р_{з} = \frac{Ч_{з}}{Ч_{заг}} \times 100,$ (1.30) де $Ч_{з}$ – чисельність зайнятих у галузі; $Ч_{заг}$ – чисельність зайнятого населення в країні.
Стабільність галузі	Інноваційність діяльності	За допомогою методу експертних оцінок
	Стабільність цін	За допомогою методу експертних оцінок

Джерело: складено автором на основі [47, с. 316;48; 49].

Привабливість зовнішнього середовища пропонується розглядати за наступними показниками:

– темпи зростання галузі (показує швидкість розвитку галузі, вказуючи на можливості для розширення бізнесу та залучення нових клієнтів);

– обсяг експортно-імпортних операцій галузі;

– зайнятість у секторі у відсотках до загального рівня зайнятості в країні.

Стабільність галузі, у якій діє суб'єкт господарювання можна оцінити за наступними показниками:

– інноваційність діяльності (високий рівень інноваційності свідчить про здатність галузі адаптуватися до змін ринку та впроваджувати нові технології, що сприяє її довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності);

– стабільність цін (стабільні ціни на продукцію та ресурси вказують на передбачуваність ринку, що дозволяє підприємствам планувати свою діяльність та фінансові потоки більш ефективно, знижуючи ризики та невизначеність).

Варто зазначити, що запропонований перелік критеріїв для оцінювання зовнішнього середовища підприємства містить показники, які не можуть бути кількісно виміряні (наприклад, стадія життєвого циклу, інноваційність діяльності, рівень конкуренції, тощо). Для таких чинників необхідним є використання методу експертних оцінок (за бальною шкалою від 1 до 10).

На четвертому етапі комплексної оцінки конкурентної позиції підприємства проводиться розрахунок показників, що характеризують зовнішнє середовище суб'єкта господарювання, переведення фактичних значень даних індикаторів у бальну шкалу та визначається інтегральна оцінка за формулою (1.27).

Заключним етапом**,** відповідно до запропонованого у роботі [47, с. 318] комплексного механізму оцінки конкурентної позиції суб'єкта господарювання, є інтерпретація отриманих у ході оцінки результатів та вибір найбільш доцільної для підприємства стратегії подальшої діяльності. Рішення щодо напрямку розвитку суб'єкта приймається на основі співвідношення отриманих результатів дослідження внутрішнього та зовнішнього станів підприємства.

Автори у роботі [47, с. 318] пропонують матрицю визначення напряму стратегії підприємства, у якій наведено рекомендації з вибору найбільш доцільної для суб'єкта господарювання стратегії, в залежності від того, у якому квадраті перетинаються рядки, які характеризують внутрішній стан підприємства та стовпчики, що характеризують стан сектору, у якому воно діє (табл. 1.15). Так, при високих показниках внутрішнього середовища підприємства та великій привабливості сектору, рекомендованим є реалізація агресивних стратегій, заходів з розширення присутності на вже захоплених та виходу на нові ринки збуту. При високому значення фінансової сили та конкурентоспроможності суб'єкта та

невисокій привабливості та нестабільності сектору, найбільш оптимальним є акцентування уваги на конкурентних перевагах підприємства. У випадку, коли фінансова сила є слабкою, однак привабливість та стабільність зовнішнього середовища є великою, має місце консервативна стратегія, якщо ж, привабливість та стабільність галузі є невеликою, то зазвичай застосовується захисна стратегія. У разі, якщо конкурентоспроможність підприємства є досить низькою, але галузь характеризується привабливістю, то застосовується стратегія «зняття вершків», або ж стратегія зменшення витрат. У випадку низького рівня розвитку середовища суб'єкта господарювання, найбільш доцільною вважається реалізація стратегії диверсифікації діяльності, або ж розгляд варіанту виходу з ринку.

Таблиця 1.15 – Матриця для визначення напряму стратегії розвитку суб'єкта господарювання

Фактори внутрішнього середовища		Фактори зовнішнього середовища			
		Привабливість сектору		Стабільність сектору	
		Висока (I > 5)	Невисока (I < 5)	Висока (I > 5)	Невисока (I < 5)
Фінансова сила	Висока (I > 5)	Агресивна стратегія, захоплення нових ринків збуту	Стратегія преміального ціноутворення («зняття вершків»); диверсифікація	Стратегія преміального ціноутворення («зняття вершків»)	Диверсифікація; стратегія інновації
	Невисока (I < 5)	Консервативна стратегія	Захисна стратегія	Консервативна стратегія	Захисна стратегія
Конкурентоспроможність	Висока (I > 5)	Агресивна стратегія, розширення присутності на захоплених та вихід на нові ринки	Стабілізаційна стратегія; преміального ціноутворення («зняття вершків»); диверсифікація	Стратегія лідера; преміального ціноутворення («зняття вершків»)	Стратегія лідера; диверсифікація
	Невисока (I < 5)	Стратегія преміального ціноутворення («зняття вершків»); зменшення витрат	Стабілізаційна, захисна стратегії; зменшення витрат	Стабілізаційна, захисна стратегії	Диверсифікація; стратегія зменшення витрат

Джерело: [47, с. 318].

У загальному вигляді, механізм оцінки конкурентної позиції підприємства, запропонований С.Б. Довбня та Т.М. Чабанець наведено на рис. 1.4.

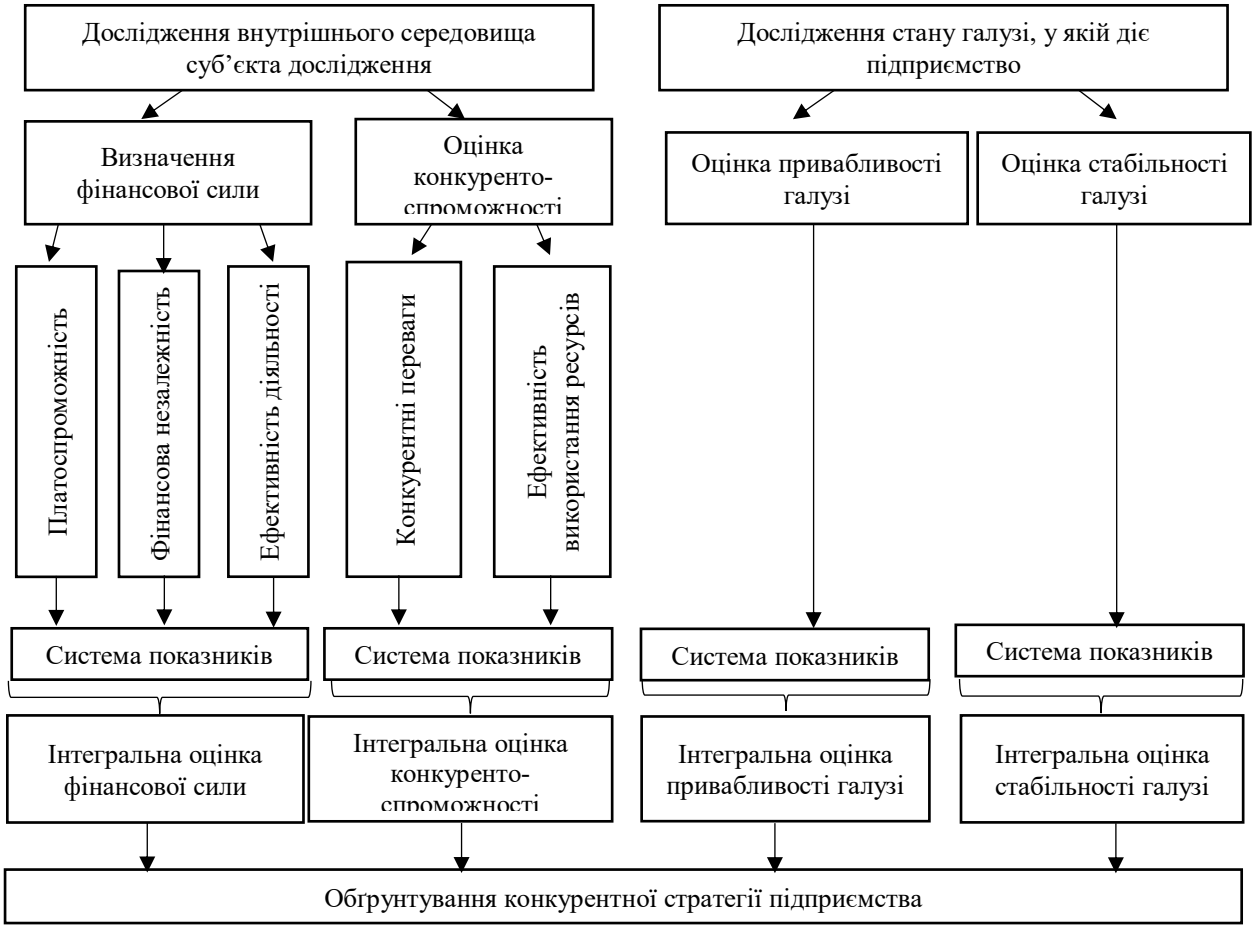

Рисунок 1.4 – Комплексний механізм оцінки конкурентної позиції суб'єкта господарювання

Джерело: побудовано на основі [47, с. 318].

Тож, враховуючи, що описаний методичний підхід, який передбачає використання удосконаленого методу SPACE-аналізу, дозволяє оцінити положення суб'єкта на ринку за рахунок аналізу фінансової сили, конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, а також привабливості та стабільності галузі, у якій воно провадить свою діяльність, доцільним є використання даного підходу при побудові конкурентного профіля суб'єкта господарювання підрозділі 2.3 дисертації.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз наукових підходів відомих вітчизняних та зарубіжних вчених щодо трактування поняття «конкуренція» показав, що на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення аналізованої категорії. Встановлено, що сутність конкуренції полягає в боротьбі між підприємствами за досягнення найбільш вигідних умов господарювання на ринку. Виявлено, що конкуренція є важливою складовою процесу створення нової продукції, винаходу новітніх технологій, розвитку бізнесу, що пояснюється її спрямуванням на задоволення постійно зростаючих потреб споживачів. У ході дослідження сутності конкурентної позиції підприємства, визначено, що вона являє собою комплексну характеристику становища суб'єкта господарювання на ринку. Конкурентну позицію підприємства прийнято розглядати з двох підходів – з точки зору переваг суб'єкта господарювання відносно його конкурентів (якість продукції, рівень інноваційності, задоволеність покупців, тощо) та з позиції місця, яке воно займає на досліджуваному ринку.

2. Розглянуто сучасний інструментарій забезпечення зростання конкурентної позиції підприємства. Встановлено, що найбільш дієвими інструментами для вітчизняних підприємств в сучасних умовах є заміщення імпортної продукції вітчизняною, інтеграція інноваційних технологій, стратегічне планування, диверсифікація діяльності підприємства, його продукції, управління витратами, оптимізація їх структури та контроль та ефективний комплекс маркетингу. Доведено, що впровадження новітніх технологій у діяльність підприємств значно підвищує рівень ефективності та прибутковості їх функціонування, стаючи при цьому значною конкурентною перевагою. Виявлено, що основний інструментарій забезпечення зростання конкурентної позиції підприємства в умовах повномасштабної війни в Україні включає інституційно-правові, фіскально-податкові, фінансово-інвестиційні, маркетингово-ринкові, техніко-технологічні та інтелектуально-кадрові заходи. Обґрунтовано, що в умовах військового стану на території України значно зросла роль інтелектуально-кадрових інструментів

забезпечення зростання конкурентної позиції підприємства, адже в країні значно посилився відтік кваліфікованих кадрів. Аргументовано, що у ході підбору інструментів для формування стратегії підвищення конкурентної позиції, кожен суб'єкт господарювання має підбирати інструментарій залежно від його галузевих та індивідуальних особливостей, зовнішніх та внутрішніх чинників, адже для кожного підприємства будуть ефективні різні інструменти.

3. Узагальнено методи оцінювання конкурентної позиції суб'єкта господарювання та аргументовано доцільність вибору методичного підходу для проведення оцінювання, що базується на обчисленні часткових показників, приведенні їх до стандартизованого вигляду та розрахунку інтегральної рейтингової оцінки підприємства, яка визначає місце суб'єкта на ринку. Доведено, що оскільки конкурентна позиція суб'єкта господарювання є відносним поняттям, для її об'єктивного оцінювання необхідним є порівняння розрахованих показників досліджуваного підприємства із лідерами галузі. Обґрунтовано доречність застосування медичного підходу, який ґрунтується на традиційному SPACE-аналізі, удосконаленому та об'єктивізованому за рахунок визначеного набору показників, які дозволяють оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності суб'єкта господарювання при побудові конкурентного профіля суб'єкта господарювання. Даний метод базується на обчисленні одиничних коефіцієнтів фінансової сили підприємства, його конкурентоспроможності, привабливості галузі у якому воно провадить свою діяльність та показників її стабільності, переведенні їх у порівнювані величини та розрахунку інтегральної оцінки за кожним із зазначених напрямків. На основі отриманих результатів проводиться оцінювання позиції підприємства на ринку та обґрунтування найбільш доцільної конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Економічна діагностика конкурентних переваг в діяльності ТОВ «Біофарма плазма» в бізнес-середовищі

Товариство з обмеженою відповідальністю «Біофарма плазма» (ТОВ «Біофарма плазма»), засноване 29.11.2013, є вітчизняною імунобіологічною фармацевтичною компанією, яка спеціалізується на виготовленні лікарських препаратів з донорської плазми крові людини, рекомбінантних препаратах, пробіотиках на основі спороутворюючих бактерій, а також традиційних лікарських засобах. Дане підприємство є одним із десяти найбільших українських виробників фармацевтичної продукції.

ТОВ «Біофарма плазма» (код ЄДРПОУ – 39000694) зареєстроване за юридичною адресою: Україна, 09100, Київська область, місто Біла Церква, вулиця Київська, 37В [50]. Головний офіс компанії знаходиться у бізнес-центрі «City Garden» за адресою: Україна, місто Київ, вулиця Академіка Книшова, 6, корпус 5 [51]. Керівником компанії є Єфименко Костянтин Олексійович. Вищим органом ТОВ «Біофарма плазма» є Загальні збори учасників. Статутний капітал досліджуваного підприємства складає 47 525 000,00 грн. Учасниками аналізованого товариства є Біофарма Плазма Лімітед (розмір внеску до Статутного капіталу – 42 772 500,00 грн (90,0% Статутного капіталу), місцезнаходження – місто Нікосія, Кіпр) та публічне акціонерне товариство «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Індент» (розмір внеску до Статутного капіталу – 4 752 500,00 грн (10,0% Статутного капіталу), місцезнаходження – місто Київ, Україна) [50].

Звертаючись до історії ТОВ «Біофарма плазма», варто зауважити, що діяльність підприємства бере свій початок у 1896 році, коли було засновано «Бактеріологічний інститут». В результаті численних змін та реорганізації у 1965, 1978 та 1992 роках, зазначений інститут утворив Відкрите акціонерне товариство

«Біофарма» (ВАТ «Біофарма»), яке згодом поділилося на ТОВ «ФЗ «Біофарма», ПрАТ «Біофарма» та власне ТОВ «Біофарма плазма» [51].

Основним видом діяльності ТОВ «Біофарма плазма» є виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (код за КВЕД - 21.20). Також, компанія займається наступними видами діяльності:

− виробництво основних фармацевтичних продуктів (код за КВЕД − 21.10);

− діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту (код за КВЕД − 46.19);

− оптова торгівля фармацевтичними товарами (код за КВЕД − 46.46);

− роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (код за КВЕД – 47.73);

− дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук (код за КВЕД – 72.19) [50].

ТОВ «Біофарма плазма» створила мережу плазмацентрів по усій країні. Так, донорські центри компанії знаходяться у таких містах як: Київ, Кам'янське, Дніпро, Харків, Суми, Конотоп, Шостка, Хмельницький, Черкаси, Івано-Франківськ. У середньому щоденно до кожного із перелічених плазмацентрів приходить 300 донорів, що дозволяє зібрати близько 200 000 літрів плазми на рік. У 2023 році ТОВ «Біофарма плазма» вдалося залучити понад 100 000 донорів, 5% з яких є благодійними. Середній вік донорів аналізованого підприємства становить 32 роки (у жінок – 34 роки, чоловіків – 31 рік) [51]. Найбільшу частку у статевій структурі донорів у центрах ТОВ «Біофарма плазма» складають чоловіки (рис. 2.1).

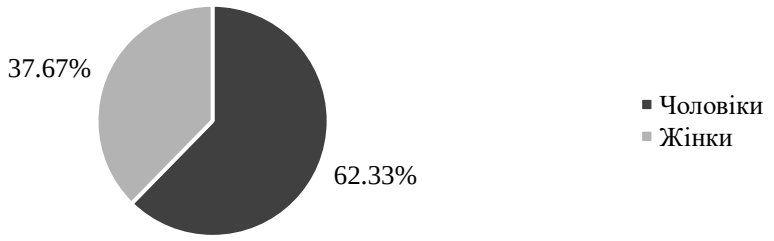

Рисунок 2.1– Статева структура донорів плазми у донорських центрах ТОВ «Біофарма плазма» станом на 2023 рік

Джерело: побудовано автором на основі [51].

З рис. 2.1 видно, що станом на 2023 рік, чоловіки складають близько 62,33% усіх донорів ТОВ «Біофарма плазма», а жінки – 37,67%.

Виробничі потужності компанії розташовані у Київській області за адресою: Україна, місто Біла Церква, вулиця Київська, 37В. У 2019 році у Білій Церкві ТОВ «Біофарма плазма» відкрила перший у Східній Європі інноваційний завод-фракціонатор. Найближчі аналогічні установи знаходяться в Австрії, Південно-Африканській Республіці (ПАР) та Китайській Народній Республіці (КНР). ТОВ «Біофарма плазма» випускає понад 20 млн упаковок ліків щороку. Пропускна спроможність заводу складає близько 1 000 000 літрів плазми на рік, що дозволяє повністю забезпечити внутрішні потреби української держави у лікарських засобах на основі плазми крові людини, що є невід'ємною складовою національної безпеки країни та здоров'я громадян [51]. До того ж, завдяки заміщенню імпортних препаратів високоякісною продукцією українського виробництва, українська держава заощаджує близько 100 млн дол. США щорічно [52]. Варто зауважити, що аналізоване підприємство є найбільшим платником податків у Білій Церкві. ТОВ «Біофарма плазма» також займається доброчинністю (наприклад, у 2023 році підприємство перерахувало близько 2 193 000 грн регіональним благодійним фондам завдяки донорам, що здають свою плазму на безоплатній основі) [52].

Виробнича потужність заводу дозволяє забезпечити потреби у препаратах з плазми крові не лише в українській державі, але і у низці інших країн. Так, близько 1/3 виторгу ТОВ «Біофарма плазма» забезпечується за рахунок експортних операцій. Компанія експортує свою продукцію в більше ніж 36 країн світу (Індія, Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, Філіппіни, Бангладеш, В'єтнам, Колумбія, Саудівська Аравія, Ірак та інші. Реєстрація також триває у країнах Європейського Союзу, Туреччині, Єгипті, Ірані, Чилі, Перу, В'єтнамі, Малайзії тощо) [51].

Попит на продукцію ТОВ «Біофарма Плазма» на зовнішньому ринку пояснюється низкою конкурентних переваг компанії. До основних з них належить висока якість, інноваційне обладнання, високі витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР).

Продукція досліджуваного підприємства виготовляється у відповідності до європейських стандартів якості, що підтверджується сертифікатами німецьких, португальських, іспанських, польських наукових інститутів та лабораторій. Також, протягом усього життєвого циклу виробництва препаратів, на ТОВ «Біофарма плазма» застосовується фармацевтична система якості, що базується на вимогах ISO 9001:2015, GMP, GDP, ICH Q10. Усе обладнання компанії є сертифікованим (GMP-сертифікацією). На підприємстві створено відділ контролю якості, що складається з біологічної, хімічної та мікробіологічної лабораторій, де перевіряється вхідна сировина, напівпродукти, технологічні засоби та готова продукція. Робота даного підрозділу організаційної структури компанії базується на вимогах відрядової атестації (Свідоцтво про атестацію лабораторії з контролю якості та безпеки лікарських засобів №473, видані Державною службою України з лікарських засобів та контролю над наркотиками) та вимогах відповідно до виробничої практики. До того ж, з метою забезпечення високої якості продукції, ТОВ «Біофарма плазма» щонайменше чотири рази на рік проходить перевірку у міжнародних та вітчизняних незалежних аудиторів [51].

У виробничому процесі ТОВ «Біофарма плазма» використовує передове обладнання європейського та американського походження. Так, наприклад, на заводі у Білій Церкві встановлено італійську систему підготовки та дистрибуції води і пари (OLSA), німецькі сепаратори для поділу білків (GEA), американську хроматографічну систему очищення розчину імуноглобуліну (GE Healthcare у поєднанні з сорбентами Applied Biosystems), тощо. Усі процеси у донорських центрах є повністю автоматизованими. Кожен плазмацентр оснащений спеціальними кріслами та апаратами для автоматичного плазмаферезу – «Haemonetics» та «Nigale». Відповідно до вимог, плазма проходить подвійне тестування. Точні роботизовані аналізатори «Sysmex» за лічнені секунди проводять загальний аналіз крові за 20-ма показниками, визначають наявність ВІЛ, гепатиту, сифілісу та інших хвороб. До донації плазми допускається лише повністю здорова людина. Отримані результати загального аналізу крові автоматично заносяться в електронну систему. Тобто, весь процес перевірки донорів відбувається

автоматично, що виключає втручання людського фактора. До того ж, при транспортуванні плазми на завод-фракціонатор, вона піддається шоковій заморозці (при температурі -80ºС), що дозволяє зберегти усі функціональні властивості плазми та дає можливість використовувати її для виробництва медичних препаратів протягом наступних трьох років [52]. Варто сказати й про те, що ТОВ «Біофарма плазма» є першою компанією на території СНД, що почала застосовувати технологію «золотого стандарту». У відповідності до підходу, компанія проводить очищення імуноглобуліну від вірусів, які можуть міститися у крові донорів, що дозволяє виготовляти високоякісні безпечні препарати [51].

Варто зазначити, що на сучасному етапі розвитку, у світі нараховується близько 25 аналогічних компаній і лише 10 з них можуть порівнятися з Біофармою за технологічним рівнем. На заводі аналізованого товариства встановлено інноваційне обладнання передових світових виробників, таких як: «Stilmas», «Olsa», «GEA Westfalia», «General Electric healthcare», «Pall», «Steriline» тощо [52].

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «Біофарма Плазма» є також порівняно невисока собівартість виробництва в Україні. Порівняємо ціни на препарати крові вітчизняного виробника та швейцарської компанії «Октафарма», що є одним з основних конкурентів ТОВ «Біофарма Плазма» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняння цін на препарати крові вітчизняного виробника та швейцарської компанії

Назва компанії-виробника	Країна виробництва	Назва препарату	Ціна за грам білка альбуміну, грн/грам	Ціна за грам білка імуноглобуліну, грн/грам
Біофарма Плазма	Україна	Альбумін-Біофарма	74	-
Октафарма	Швейцарія	Альбунорма	110	-
Біофарма Плазма	Україна	Біовен	-	633
Октафарма	Швейцарія	Октагам	-	1850

Джерело: складено автором на основі [52].

З табл. 2.1 видно, що вартість граму білка альбуміну українського виробника ТОВ «Біофарма Плазма» становить 74 грн/грам, що на 36 грн нижче, ніж вартість

аналогічного препарату швейцарської компанії «Октафарма», вартість якого становить 110 грн/грам. Ціна за грам білка імуноглобуліну національної фармацевтичної компанії становить 633 грн/грам, а швейцарської – 1850 грн/грам, що майже у 3 рази вище за ціну аналогічного препарату українського виробництва.

Позитивним для розвитку підприємства також є дефіцит препаратів крові на світовому ринку, що є найбільш відчутним у країнах з низьким рівнем доходу. Так, щорічно у світі донори здають близько 112,5 млн доз крові, 47% з яких нараховується у розвинених країнах, до проживає менше 19% населення світу. Середня кількість донацій на один донарський центр у державах із високим рівнем доходів становить 15 000 доз, у країнах із низьким та середнім рівнями доходів – 3 100 доз, що у 4,8 рази менше. У країнах із високим рівнем доходів середньорічна кількість донацій становить 32,1 доз на 1000 людей, із середнім рівнем доходів – 7,8 доз на 1000 людей, із низьким рівнем доходів – 4,6 дози на 1000 людей [53].

З метою глибокого вивчення всіх аспектів діяльності ТОВ «Біофарма плазма» та економічної діагностики конкурентних переваг, проведемо фінансовий аналіз. Першочергово, пропонується дослідити основні техніко-економічні показники ТОВ «Біофарма плазма» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Техніко-економічні показники ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Роки				Абсолютне відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Обсяг реалізованої продукції у вартісному вираженні, млн грн	999,55	1 551,39	1 183,44	2 224,55	551,85	-367,95	1 041,11
Витрати на виробництво і реалізацію продукції, млн грн	609,92	789,59	583,48	1 155,00	179,67	-206,11	571,53
Прибуток до оподаткування, млн грн	61,29	244,37	169,41	592,82	183,08	-74,96	423,41
Чистий прибуток, млн грн	50,03	171,87	136,92	485,09	121,84	-34,95	348,17
Рентабельність продукції, %	10,0	26,1	28,0	48,9	16,2	1,9	20,9

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50].

З табл. 2.2 видно, що обсяг реалізованої продукції у вартісному вираженні має загальну тенденцію до зростання протягом 2020 – 2023 років, за винятком незначного зниження у 2022 році (на 367,95 млн грн порівняно із показником у 2021 році), що можна пояснити початком повномасштабної війни на території України, коли увесь бізнес фактично зупинився. Собівартість виробництва і витрати на збут протягом досліджуваного періоду також зросли (на 545,08 млн грн у 2023 році, порівняно із рівнем витратної частини у 2020 році). ТОВ «Біофарма плазма» протягом 2020 – 2023 років працює прибутково. Попри спад у 2022 році (чистий прибуток знизився на 34,95 млн грн, порівняно із 2021 роком), у 2023 році компанія відновила і навіть перевершила попередні результати та отримала чистий прибуток у розмірі 485,09 млн грн, що на 435,06 млн грн більше, ніж у базовому 2020 році. Ефективність виробництва має стійку тенденцію до зростання за аналізований період, адже рентабельність виробництва та реалізації продукції зросла на 38,9% у 2023 році, порівняно із показником 2020 року. Зростання рентабельності свідчить про покращення ефективності управління витратами та підвищення прибутковості діяльності компанії.

Важливою складовою аналізу виробничо-господарської діяльності та ефективності використання ресурсів також є аналіз виробничої програми підприємства за всіма видами діяльності організації. Для початку, проаналізуємо структуру доходів за видами діяльності ТОВ «Біофарма плазма» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура доходів за видами діяльності ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Рік				Структура, %			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Дохід від операційної діяльності, млн грн	1 092,35	1 683,52	1 424,36	2 465,47	99,6	99,5	89,2	99,9
Дохід від фінансової діяльності, млн грн	4,75	8,13	172,58	2,10	0,4	0,5	10,8	0,1
Дохід від інвестиційної діяльності, млн грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0
Всього доходів, млн грн	1 097,10	1 691,65	1 596,94	2 467,57	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором на основі [50].

З табл. 2.3 видно, що доходність підприємства має загальну тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду, що відображає стабільний ріст бізнесу. Незначне зниження доходів відбулося лише у 2022 році (так, сукупний дохід підприємства зменшився у 2022 році на 94,71 млн грн, порівняно із 2021 роком), однак у 2023 році дохід різко збільшився до 2 465,47 млн грн, що свідчить про успішну відновлювальну динаміку після складного 2022 року. У результаті аналізу виявлено, що протягом усього досліджуваного періоду, основним джерелом доходів компанії є операційна діяльність (станом на 2023 рік – 99,9% від загальної суми доходів підприємства). Різке зростання доходів від фінансової діяльності у 2022 році (на 10,3% порівняно із показником 2021 року) може бути пов’язане із нестабільною макроекономічною ситуацією в країні та використанням фінансових інструментів для стабілізації бізнесу після початку повномасштабної війни.

Далі, проаналізуємо структуру витрат ТОВ «Біофарма плазма» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура витрат за видами діяльності ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Рік				Структура, %			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Витрати від операційної діяльності, млн грн	884,21	1 107,33	1 017,73	1 566,69	92,9	83,2	82,0	90,0
Витрати фінансової діяльності, млн грн	54,45	216,98	98,86	147,15	5,7	16,3	8,0	8,5
Витрати інвестиційної діяльності, млн грн	12,96	6,21	124,52	27,10	1,4	0,5	10,0	1,6
Всього витрат, млн грн	951,61	1 330,53	1 241,11	1 740,94	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором на основі [50].

З табл. 2.4 видно, що найбільшу частку у структурі витрат ТОВ «Біофарма плазма» займають витрати від операційної діяльності (станом на 2023 рік – 90% від загальної сукупності витрат підприємства), а найменшу – витрати від інвестиційної діяльності (1,6%). Водночас, варто зауважити, що витрати на фінансову діяльність були особливо значними у 2021 році (16,3%), що може бути пов’язано з активним використанням фінансових інструментів або боргових зобов’язань, але в наступні роки частка даного виду витрат у загальній структурі знизилась.

Проаналізуємо показники прибутковості ТОВ «Біофарма плазма» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники прибутковості за видами діяльності ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Рік				Структура, %			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Прибуток від операційної діяльності, млн грн	123,94	459,43	220,22	764,97	202,2	188,0	130,0	129,0
Прибуток від фінансової діяльності, млн грн	-49,69	-208,85	73,72	-145,06	-81,1	-85,5	43,5	-24,5
Прибуток від інвестиційної діяльності, млн грн	-12,96	-6,21	-38,47	-27,10	-21,1	-2,5	-73,5	-4,6
Прибуток, млн грн	61,29	244,37	169,41	592,82	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором на основі [50].

З табл. 2.5 видно, що найбільший прибуток від операційної діяльності спостерігається у 2023 році (765,0 млн грн), а найнижчий – у 2020 році (123,94 грн). Незважаючи на значне зниження даного показника у 2022 році (на 239,2 млн грн, порівняно із 2021 роком), у 2023 році відбулося відновлення та значне зростання прибутку на 544,8 млн грн, що свідчить про успішне подолання кризових тенденцій, пов’язаних із розгортанням військових дій на території України. ТОВ «Біофарма плазма» протягом аналізованого періоду отримувала збитки від фінансової діяльності (за винятком 2022 року, коли підприємство отримало прибуток від даного виду діяльності у розмірі 73,72 млн грн). Прибуток від інвестиційної діяльності залишається негативним протягом усього періоду.

У рамках аналізу виробничо-господарської діяльності та ефективності використання ресурсів, вважається доцільними дослідження трудових ресурсів.

Аналізуючи динаміку середньооблікової чисельності працівників компанії за період 2020-2023 років, можна помітити поступове скорочення кількості персоналу. Станом на 2023 рік штат ТОВ «Біофарма плазма» налічує 216 осіб (близько 55,1% з яких – жінки, 44,9 – чоловіки) (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Біофарма плазма» у 2020 – 2023 роках

Джерело: побудовано автором на основі [50].

З рис. 2.2 видно, що з початком повномасштабної війни в Україні у 2022 році досліджуване підприємство зіштовхнулося зі значним зменшенням чисельності працівників, що відобразилось у скороченні середньооблікової чисельності з 282 осіб у 2021 році до 240 осіб у 2022 році та подальшому зменшенні до 216 осіб у 2023 році. Це пов'язано з масовою плинністю кадрів, змінами умов праці та вимушеною міграцією та мобілізацією частини працівників. Водночас компанія, впроваджує низку заходів з оптимізації бізнес-процесів, підтримки своїх співробітників з метою підтримки ефективності роботи у складних умовах.

Проаналізуємо продуктивність праці персоналу ТОВ «Біофарма плазма» протягом 2020 – 2023 років (рис. 2.3).

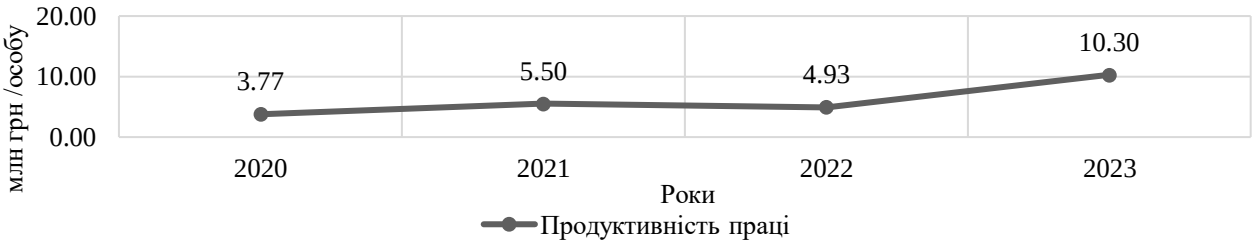

Рисунок 2.3 – Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Біофарма плазма» у 2020 – 2023 роках

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50].

З рис. 2.3 видно, що протягом 2020 – 2023 років продуктивність праці на ТОВ «Біофарма плазма» демонструє тенденцію до зростання, незважаючи на незначне зниження аналізованого показника у 2022 році (0,57 млн грн/особу), що

пояснюється значним зниженням чисельності робітників підприємства, а також економічною нестабільністю на фоні початку повномасштабної війни в Україні. У 2023 році продуктивність праці становить 10,30 млн грн/особу (що на 5,37 млн грн/особу більше, ніж у 2022 році), що вказує на значне покращення використання трудових ресурсів, навіть на фоні скорочення чисельності персоналу. Це свідчить про оптимізацію робочих процесів та підвищення ефективності управління людським потенціалом. Варто зауважити, що попри значний ріст продуктивності праці протягом досліджуваного періоду, ТОВ «Біофарма плазма» необхідно зберігати збалансоване навантаження на працівників, щоб запобігти вигоранню або зниженню якості роботи. Підприємству варто звернути увагу на програми мотивації, навчання та розвитку персоналу, що може стати важливим фактором підтримання високої ефективності в довгостроковій перспективі.

Далі, проведемо аналіз майнового комплексу підприємства. Фінансова звітність ТОВ «Біофарма плазма» за 2020 – 2023 роки наведена у Додатках А – Г.

У виробництві ТОВ «Біофарма плазма» використовує передове обладнання європейського та американського походження. Так, наприклад, на заводі у Білій Церкві встановлено італійську систему підготовки та дистрибуції води і пари (OLSA), німецькі сепаратори поділу білків (GEA), американську хроматографічну систему очищення розчину імуноглобуліну (GE Healthcare), тощо.

З метою аналізу майнового стану ТОВ «Біофарма плазма», першочергово, розглянемо загальну вартість основних фондів (ОФ) підприємства (рис. 2.4).

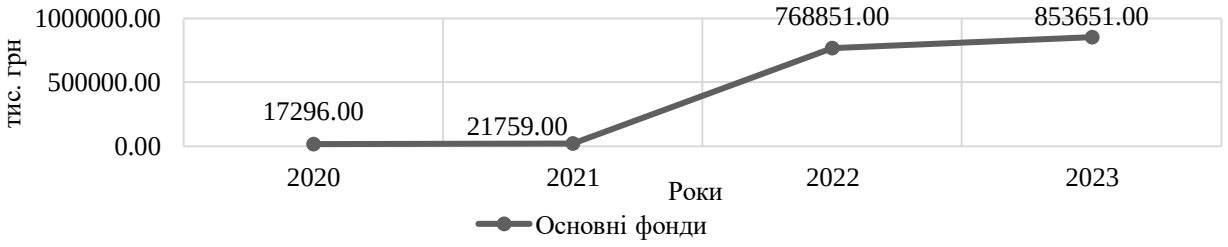

Рисунок 2.4 – Динаміка величини основних фондів ТОВ «Біофарма плазма» у 2020 – 2023 роках

Джерело: побудовано автором на основі [50].

З рис. 2.4 видно, що протягом 2020 – 2023 років величина основних фондів ТОВ «Біофарма плазма» має стійку тенденцію до зростання. Різке збільшення основних засобів компанії спостерігається у 2022 році. Так, аналізований показник зріс на 747 092,00 тис. грн у 2022 році, порівняно із 2021 роком. Таке зростання є наслідком значних інвестицій у нове обладнання, технології та розширення виробничих потужностей. У листопаді 2021 року відбулося значне збільшення статутного капіталу ТОВ «Біофарма плазма» (з 25 000,00 грн до 42 025 000,00 грн), що надало компанії можливість інвестувати в основні засоби.

Далі, необхідним є проведення оцінювання ефективності використання основних фондів та динаміки їх вибуття і оновлення за допомогою показників фондовіддачі, фондомісткості, рентабельності основних фондів, коефіцієнтів виведення, введення, інтенсивності прирості та оновлення основних засобів. Розраховані показники ефективності використання основних фондів, а також показники динаміки їх вибуття та оновлення наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання основних фондів ТОВ «Біофарма плазма» у 2020 – 2023 роках

Показники	Рік				Абсолютне відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Фондовіддача (Фвід.), грн/грн	57,78	71,31	1,54	2,61	13,53	-69,77	1,07
Фондомісткість (Фм.), грн/грн	0,02	0,01	0,65	0,38	-0,003	0,64	-0,27
Рентабельність основних фондів ($R_{ОФ}$), %	354,3	1123,2	22,0	69,4	768,9	-1101,2	47,4
Коефіцієнт виведення основних фондів ($К_{вив.ОФ}$)	0,327	0,237	0,823	0,021	-0,090	0,586	-0,802
Коефіцієнт оновлення основних фондів ($К_{онов. ОФ}$)	0,153	0,393	0,995	0,118	0,241	0,602	-0,877
Коефіцієнт інтенсивності оновлення основних фондів ($К_{інтенс. онов ОФ}$)	0,370	2,088	42,714	6,235	1,717	40,626	-36,479
Коефіцієнт приросту основних фондів ($К_{приросту ОФ}$)	-0,260	0,205	0,972	0,099	0,465	0,767	-0,872

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50].

З табл. 2.6 видно, що у 2022 році у ТОВ «Біофарма плазма» відбулося значне збільшення основних засобів, що призвело до тимчасового зниження ефективності їх використання. Так, протягом 2020 – 2021 років фондовіддача зростала, однак у 2022 році показник впав (на 69,77 грн/грн), що пояснюється значним збільшенням величини основних засобів, яке не супроводжувалося відповідним збільшенням обсягів реалізації. Однак, у 2023 році показник почав поступово відновлюватись (відбулося зростання на 1,07 грн/грн), що свідчить про поступове підвищення ефективності використання основних фондів. Станом на 2023 рік, показник фондовіддачі склав 2,606 грн/грн, що означає, що на 1 грн виробничих фондів, вироблено продукції на 2,61 грн. Показник фондомісткості на підприємстві протягом 2020 – 2023 років має нестабільну динаміку. Найвищий рівень аналізованого коефіцієнта спостерігався у 2021 році (0,014), а найвищий у 2022 році (0,650). У 2023 році фондомісткість на підприємстві знизилась, порівняно із 2022 роком, на 0,266 та склала 0,384. Рентабельність основних фондів підприємства також має нестійку динаміку. Станом на 2023 рік даний показник склав 69,4%. Темпи оновлення та приросту основних фондів знизилися після різкого зростання в 2022 році, що свідчить про стабілізацію після періоду інтенсивних інвестицій.

Для поглиблення дослідження майнового комплексу підприємства, проведемо дослідження матеріальних ресурсів. Пропонується проаналізувати рівень забезпеченості ТОВ «Біофарма плазма» виробничими запасами (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7 – Показники забезпеченості виробничими запасами ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Рік				Структура, %			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Всього запасів (млн грн) у т.ч.:	218,47	343,09	393,40	588,87	100,0	100,0	100,0	100,0
Виробничі запаси, млн грн	109,37	199,20	194,90	350,04	50,1	58,1	49,6	59,4
Незавершене виробництво, млн грн	50,09	73,19	146,60	172,45	22,9	21,3	37,3	29,3
Готова продукція, млн грн	58,94	70,68	51,60	66,36	27,0	20,6	13,1	11,3

Джерело: складено автором на основі [50].

З табл. 2.7 видно, що найбільшу питому вагу у структурі запасів ТОВ «Біофарма плазма» складають виробничі запаси (станом на 2023 рік – 59,4%), а найменшу – готова продукція (11,3%).

Далі, для проведення дослідження матеріальних ресурсів, проаналізуємо оборотність виробничих запасів підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники використання виробничих запасів у ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Рік				Абсолютне відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	502,06	657,38	488,47	991,73	155,32	-168,90	503,26
Середня вартість виробничих запасів ($З_{сер}$), млн грн	99,92	154,28	197,04	272,46	54,36	42,75	75,42
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів ($К_{обор.\ об.\ з.}$)	5,025	4,261	2,479	3,640	-0,764	-1,782	1,161

Джерело: розраховано та складено автором на основі [50].

Для наочності, отримані результати розрахунку коефіцієнту оборотності виробничих запасів представимо на рис. 2.5.

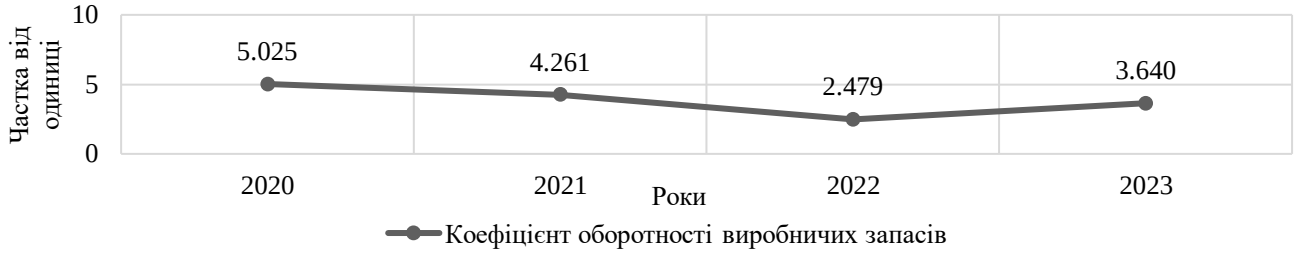

Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта оборотності виробничих запасів у ТОВ «Біофарма плазма» у 2020 – 2023 роках

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50].

З рис. 2.5 видно, що протягом досліджуваного періоду коефіцієнт оборотності виробничих запасів має нестабільну тенденцію. Так, протягом 2020 – 2022 років аналізований показник стійко спадав. У 2022 році оборотність запасів

значно знизилася через накопичення запасів, однак у 2023 році коефіцієнт зріс, порівняно із попереднім роком. Станом на 2023 рік даний показник становить 3,640, що свідчить про зростання ефективності використання виробничих запасів, покращення управління запасами та підвищення ефективності виробництва у 2023 році, порівняно із 2022 роком, коли аналізований коефіцієнт складав 2,479.

Для оцінки ефективності використання активів, проведемо розрахунок коефіцієнтів оборотності активів та оборотності оборотних активів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Розрахунок коефіцієнтів оборотності активів та оборотності оборотних активів ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Рік				Абсолютне відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Чиста виручка, млн грн	999,55	1 551,39	1 183,44	2 224,50	551,85	-367,95	1041,11
Середньорічна вартість активів, млн грн	942,32	991,36	1 452,26	2 093,90	49,04	460,91	641,62
Поточні активи, млн грн	983,28	857,50	1 447,63	1 751,54	-125,78	590,13	303,90
Коефіцієнт оборотності активів	1,061	1,565	0,815	1,062	0,504	-0,750	0,248
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,017	1,809	0,817	1,270	0,793	-0,992	0,453

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50].

Для наочності, отримані результати розрахунку коефіцієнтів оборотності активів та оборотності оборотних активів графічно представимо на рис. 2.6.

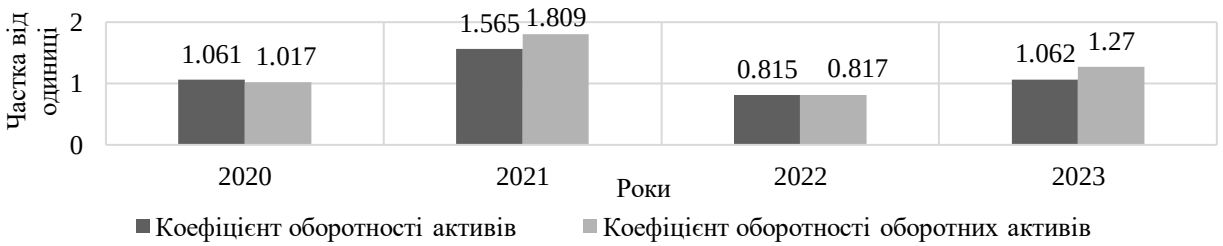

Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнтів оборотності активів та оборотності оборотних активів ТОВ «Біофарма плазма» у 2020 – 2023 роках

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50].

З рис. 2.6 видно, що коефіцієнт оборотності активів підприємства має нестійку динаміку. Так, протягом 2020 – 2021 років аналізований показник зростав, однак у 2022 році відбулося зниження коефіцієнта на 0,750. Станом на 2023 рік коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Біофарма плазма» становить 1,062, що на 0,248 більше, ніж у передньому році, що свідчить про покращення ефективності використання активів компанією. Протягом досліджуваного періоду, показник оборотності оборотних активів також демонструє нестабільну динаміку. Найвищий рівень аналізованого коефіцієнта спостерігається у 2021 році (1,809), а найнижчий – у 2022 році (0,817). ТОВ «Біофарма плазма» демонструє стабільне зростання вартості активів і виручки. Хоча в 2022 році спостерігалося зниження ефективності обороту активів і оборотних активів, у 2023 році показники показники частково відновилися. Це вказує на те, що компанія ефективно адаптується до змін на ринку, продовжує інвестувати в активи та вдосконалювати управління своїми ресурсами, що сприяє зростанню прибутковості та стабільності.

Наступним кроком, проаналізуємо ліквідність та платоспроможність підприємства. Розрахунок показників ліквідності і платоспроможності ТОВ «Біофарма плазма» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Рік				Норма-тивне значення	Абсолютне відхилення		
	2020	2021	2022	2023		2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Поточні активи, млн грн	983,28	857,50	1 447,63	1 751,54	–	-125,78	590,13	303,90
Поточні зобов'я-зання, млн грн	259,17	104,13	795,45	937,49	–	-155,04	691,32	142,04
Виробничі запаси, млн грн	109,37	199,20	194,88	350,04	–	89,83	-4,32	155,16
Грошові кошти, млн грн	174,63	164,06	32,51	77,06	–	-10,57	-131,55	44,55

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найбільш термінові зобов'я-зання, млн грн	259,17	104,13	769,40	937,49	–	-155,04	665,27	168,09
Швидко-ліквідні активи, млн грн	648,23	420,33	1 061,80	1 150,42	–	-227,90	641,47	88,62
Коротко-строкові кредити банків, млн грн	0,00	0,00	26,05	0,00	–	0,00	26,05	-26,05
Повільно-ліквідні активи, млн грн	159,46	272,39	341,46	522,49	–	112,93	69,07	181,03
Довгостро-кові креди-ти банків, млн грн	0,00	0,00	0,00	0,00	–	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт поточної ліквідності ($К_{п.л.}$),	3,794	8,235	1,820	1,868	1,5 – 2	4,441	-6,415	0,048
Коефіцієнт швидкої ліквідності ($К_{ш.л.}$),	3,372	6,322	1,575	1,495	0,7 – 1,5	2,950	-4,747	-0,080
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($К_{а.л.}$)	0,674	1,576	0,041	0,082	0,2	0,902	-1,535	0,041
Коефіцієнт загальної ліквідності балансу	2,109	4,379	0,851	0,863	≥1	2,270	-3,528	0,012

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50].

Для наочності, отримані результати розрахунку коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності ТОВ «Біофарма плазма» графічно представимо на рис. 2.7.

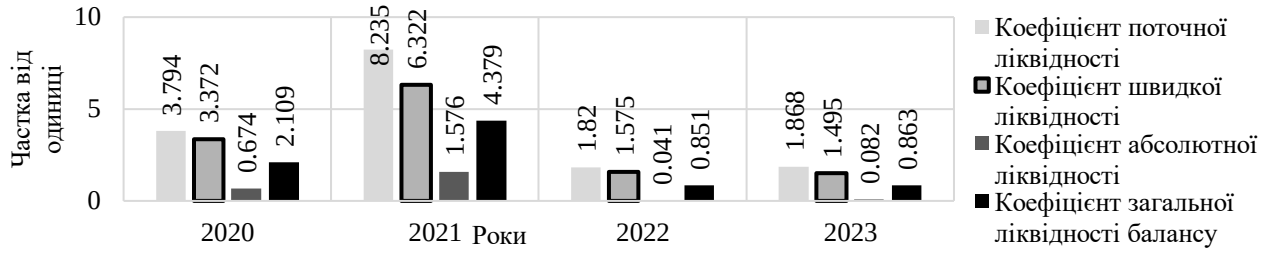

Рисунок 2.7 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Біофарма плазма» у 2020 – 2022 роках

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50].

З проведених розрахунків видно, що коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності ТОВ «Біофарма плазма» у 2020 – 2021 роках є вищими за нормативне значення. У 2022 році аналізовані показники різко знизилися. Так, коефіцієнт поточної ліквідності зменшився у 2022 році на 6,415, порівняно із показником 2021 року, та склав 1,820. У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності зріс, порівняно із попереднім роком та склав 1,868, що відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт швидкої ліквідності також відповідає нормативному значенню у 2022 – 2023 роках, що свідчить про те, що підприємство може розрахуватися по поточним зобов'язанням. Варто відзначити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності є значно нижчим за нормативне значення протягом 2022 – 2023 років, що свідчить про неспроможність підприємства негайно погасити свої поточні зобов'язання за потреби. Коефіцієнт загальної ліквідності є також нижчим від нормативного показника у 2022 – 2023 роках, що вказує на те, що підприємство може виникнути ускладнення з погашенням своїх зобов'язань. Тож, ТОВ «Біофарма плазма» демонструє високу ліквідність у 2020–2021 роках, що свідчить про значні запаси ліквідних активів. У 2022 році спостерігається різке зниження ліквідності через зростання зобов'язань і зниження грошових коштів, що вказує на труднощі з покриттям поточних зобов'язань. Підприємству варто зосередити увагу на управлінні ліквідністю для покращення фінансової стійкості.

Наступним етапом фінансового аналізу підприємства, є аналіз фінансової стійкості. В даному контексті проведемо розрахунок коефіцієнта автономії та

показника забезпечення власними оборотними коштами. Результати розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «Біофарма плазма» подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Біофарма плазма»

Показник	Рік				Норма-тивне значення	Абсолютне відхилення		
	2020	2021	2022	2023		2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, млн грн	274,06	491,70	637,03	727,61	–	217,64	145,32	90,59
Вартість майна, млн грн	1033,48	945,42	1 959,11	2 228,65	–	-88,06	1013,70	269,54
Необо-ротні активи, млн грн	50,20	87,92	511,02	477,12	–	37,72	423,10	-33,90
Коефі-цієнт автономії ($К_{авт}$)	0,265	0,520	0,325	0,326	> 0,5	0,255	-0,195	0,001
Власний оборот-ний капітал, млн грн	223,86	403,79	126,01	250,50	–	179,93	-277,78	124,49
Коефі-цієнт забезпе-чення власними оборот-ними коштами ($К_{заб. ВОК}$)	0,228	0,471	0,087	0,143	0,1	0,243	-0,384	0,056

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50].

З табл. 2.11 видно, що коефіцієнт автономії ТОВ «Біофарма плазма» є нижчим за нормативне значення протягом періоду дослідження. Виключенням є 2021 рік, коли даний показник складав 0,520, що вище за нормативного рівня. У 2023 році коефіцієнт автономії склав 0,326, що нижче за нормативне значення на 0,174, що свідчить про фінансову залежність підприємства. Підприємство використовує значну частину залучених ресурсів для фінансування своєї

діяльності. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами є вищим за нормативне значення протягом досліджуваного періоду, що свідчить про наявність власних оборотних коштів підприємства для забезпечення фінансової стійкості. Однак, варто зауважити, що зниження коефіцієнта у 2022 році, порівняно із показником 2021 року, вказує на те, що оборотні кошти, що належать підприємству, стають менш ефективним резервом для забезпечення стійкості.

Далі проведемо аналіз ділової активності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Рік				Абсолютне відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Чиста виручка, млн грн	999,55	1 551,39	1 183,44	2 224,5	551,85	-367,95	1 041,11
Середньорічна сума дебіторської заборгованості, млн грн	576,04	447,87	631,151	982,8	-128,17	183,28	351,68
Середньорічна сума кредиторської заборгованості, млн грн	212,65	181,68	449,791	866,5	-30,97	268,12	416,68
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,735	3,464	1,875	2,263	1,729	-1,589	0,388
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,701	8,539	2,631	2,567	3,839	-5,908	-0,064
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	210	105	195	161	-105	89	-33
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	78	43	139	142	-35	96	3

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50].

З табл. 2.12 видно, що коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей мають нестійку динаміку протягом досліджуваного періоду. У 2021 році компанія значно покращила оборотність як дебіторської, так і кредиторської заборгованостей, що свідчило про швидкі розрахунки з клієнтами та постачальниками. Однак у 2022 році оборотність обох показників різко погіршилася, збільшилася тривалість одного обороту, що свідчить про

уповільнення платежів і зростання фінансових ризиків. У 2023 році ситуація з дебіторською заборгованістю частково покращилася, але проблеми з кредиторською заборгованістю залишилися на рівні 2022 року. Станом на 2023 рік, тривалість одного обороту дебіторської заборгованості становить 161 день, що на 49 днів менше, ніж у базовому 2020 році. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, станом на 2023 рік, становить 142 дні, що на 64 дні більше, ніж у базовому 2020 році, що свідчить про збільшення труднощів.

Далі, необхідним є аналіз результатів діяльності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники рентабельності ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Рік				Абсолютне відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Прибуток, млн грн	61,29	244,37	169,41	592,82	183,08	-74,96	423,41
Вартість майна, млн грн	1 033,48	945,42	1 959,11	2 228,65	-88,06	1013,70	269,54
Чистий прибуток, млн грн	50,03	171,87	136,92	485,09	121,84	-34,95	348,17
Власний капітал, млн грн	274,06	491,70	637,03	727,61	217,64	145,32	90,59
Чиста виручка, млн грн	999,55	1 551,39	1 183,44	2 224,55	551,85	-367,95	1 041,11
Коефіцієнт рентабельності активів	0,059	0,258	0,086	0,266	0,199	-0,172	0,180
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,183	0,350	0,215	0,667	0,167	-0,135	0,452
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,050	0,111	0,116	0,218	0,061	0,005	0,102

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50].

З табл. 2.13 видно, що розраховані показники рентабельності ТОВ «Біофарма плазма» мають нестійку динаміку. Після короткострокового зниження у 2022 році, підприємство змогло відновити та навіть покращити показники рентабельності, прибутку та виручки в 2023 році. Так, коефіцієнт рентабельності підприємства у 2023 році становить 0,266, що на 0,207 більше, ніж

у 2020 році. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «Біофарма плазма» станом на 2023 рік становить 0,667, що на 0,484 більше, ніж у 2020 році. Коефіцієнт рентабельності діяльності у 2023 році становить 0,218, що на 0,168 більше, ніж у 2020 році, що свідчить про значне підвищення ефективності господарської діяльності підприємства в досліджуваному періоді.

Підсумовуючи, ТОВ «Біофарма плазма» є українською біотехнологічною компанією. Основним видом діяльності підприємства є виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (код за КВЕД - 21.20). У результаті проведеного аналізу виявлено, що ТОВ «Біофарма плазма» ефективно використовує свої активи та трудові ресурси, демонструючи стабільний розвиток. Продуктивність праці суттєво зросла у 2023 році, що демонструє покращення використання трудових ресурсів, навіть на фоні скорочення чисельності персоналу, що свідчить про оптимізацію робочих процесів та підвищення ефективності управління людським потенціалом. У результаті аналізу ліквідності та платоспроможності ТОВ «Біофарма плазма», виявлено, що значення коефіцієнту абсолютної ліквідності свідчить про неспроможність підприємства негайно погасити свої поточні зобов'язання за потреби. Величина коефіцієнту загальної ліквідності вказує на те, що підприємство може виникнути ускладнення з погашенням своїх зобов'язань. Аналіз фінансової стійкості показав, що підприємство використовує значну частину залучених ресурсів для фінансування своєї діяльності та є фінансово залежним. До сильних сторін ТОВ «Біофарма плазма» можна віднести те, що дана компанія є єдиним українським виробником препаратів із плазми крові людини, що дозволяє їй бути унікальним гравцем на національному ринку та не мати прямих конкурентів у межах держави. Історія розвитку компанії бере свій початок ще у 1895 році, що свідчить про її стійкість та довготривалу присутність на ринку. До того ж, підприємство має конкурентні переваги у вигляді оновленої виробничої бази та зростаючої продуктивності праці. Однак існують резерви для подальшого покращення ефективності за рахунок підвищення фондовіддачі та оборотності активів, а також інвестування у розвиток персоналу.

2.2. Оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма»

Проведення оцінювання конкурентної позиції підприємства є важливою складовою для визначення напрямів розвитку аналізованого суб'єкта господарювання у бізнес-середовищі. Встановлення місця підприємства на ринку дозволяє оцінити ефективність його діяльності, виявити сильні та слабкі сторони, можливості для подальшого розвитку і зміцнення позицій на ринку. Оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» необхідно проводити на основі порівняння ключових економічних показників аналізованого суб'єкта господарювання та даних підприємств, що є провідними в аналізованій галузі. Для проведення оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» обрано методику, яка детально охарактеризована у підрозділі 1.3.

Як вже зазначалося, основним видом діяльності ТОВ «Біофарма плазма» є виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (код за КВЕД - 21.20). За даним видом діяльності в Україні також зареєстровані так компанії як: АТ «Фармак», ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», ТОВ «Юрія-Фарм» тощо. Однак, у даному контексті варто зазначити, що ТОВ «Біофарма Плазма» є єдиним підприємством в Україні, що займається переробкою людської плазми, тож перелічені компанії не є прямими конкурентами аналізованого товариства.

Серйозну конкуренцію як на світовому, так і українському ринках для ТОВ «Біофарма плазма» створюють лідери галузі, які постійно вдосконалюють свої технології, щоб випереджати конкурентів і забезпечувати ефективність. ТОВ «Біофарма плазма» працює в галузі, яка динамічно розвивається та вимагає постійного моніторингу змін ринку, поведінки конкурентів та оцінки власних можливостей. За оцінками науковців BCC Research, глобальний ринок продуктів плазми крові становить 33,2 млрд дол. США (станом на 2022 рік) та досягне 45,7 млрд дол. США до 2027 року (середньорічний темп зростання становить близько 6,6%) [54]. Найбільшу частку ринку займає Північна Америка (частка доходу складає 45,5% у 2022 році), зокрема США та Канада. Таке лідерство пояснюється зростанням схильності до профілактичного лікування в регіоні [54].

Серйозну конкуренцію як на світовому, так і українському ринках для ТОВ «Біофарма плазма» створюють лідери галузі, які постійно вдосконалюють свої технології, щоб випереджати конкурентів і забезпечувати ефективність, цілісність і безпеку. У звіті «Global Blood Plasma Product» компанії «Netscribes», зазначається, що світовий ринок лікарських препаратів на основі плазми є олігополією, тобто на ринку домінують великі компанії з більшими ресурсами та інфраструктурою. Дотримання нормативних вимог та стандартів якості є досить складним для невеликих компаній, тож бар'єри входу на аналізований ринок є досить високими. Основними гравцями є австралійська компанія «CSL» (частка на ринку – 33% станом на 2021 рік), японська «Takeda» (29,5%), іспанська «Grifols» (12,8%) та швейцарська «Octapharma» (8,3%) [54]. Так, дані компанії контролюють близько 75–80% світового ринку біофармацевтичних препаратів.

Найбільшим світовим виробником біологічних препаратів є австралійська компанія «CSL» (частка на ринку – 33% станом на 2023 рік). Дане біофармацевтичне підприємство є лідером у галузі біотехнологій та продуктів на основі плазми крові. Компанія займається розробкою інноваційних препаратів, що використовуються при лікуванні як спадкових, так і набутих порушень зсідання крові, первинних імунодефіцитів, аутоімунних захворювань, спадкового ангіоневротичного набряку, генетичних захворювань дихальних шляхів і нервових розладів. Також, «CSL» займається виготовленням продукції, що використовується у кардіохірургії, при трансплантації органів, лікуванні опіків та для профілактики гемолітичної хвороби. Компанія має широке географічне представлення в таких країнах як: Австралія, Німеччина, Швейцарія, Китай, Великобританія та США та інші. У більш ніж 35 країнах світу, команда «CSL» налічує понад 31 801 співробітників. Під керівництвом компанії знаходиться понад 342 донорських плазмацентрів [54].

Другою за часткою на ринку фармацевтичної продукції, виготовленої із плазми крові, є японська компанія «Takeda» (частка на ринку – 29,5% станом на 2023 рік), яка виробляє ліки, вакцини та препарати для лікування рідкісних захворювань. Дане підприємство має 230 донорських центрів по всьому світу [54].

На національному ринку досить поширеними є препарати швейцарської компанії «Octapharma» (частка на ринку – 8,3% станом на 2023 рік), основним видом діяльності якої є виробництво біотехнологічних препаратів (продукції з плазми крові людини для гематології, імунології та інших областей медицини). Компанія вважається одним із найбільших виробників людських білків. Продукція використовується у гематології, імуногематології та реанімації. Компанія має мережу донорських плазмацентрів, що складається з понад 195 установ по всьому світу, п'ять виробничих майданчиків і сім доклінічних і клінічних науково-дослідних центрів, а штат становить 9 977 осіб (станом на 2023 рік) [54].

Продукція швейцарської компанії «Octapharma» є одним із основних конкурентів ТОВ «Біофарма плазма» на ринку України. Однак, варто зауважити, що є й інші виробники, продукція яких також представлена на ринку України («Kedrion» (Італія), «Baxter» (Австрія) тощо).

Варто зазначити, що конкурентними на ринку є також імуноглобулінові препарати українського підприємства «Фармстандарт-Біолік», однак вони виготовляють свою продукцію із компонентів крові тварин.

Порівняємо ключові характеристики українського виробника препаратів із донорської плазми людини ТОВ «Біофарма плазма», світових лідерів у даній галузі («CSL», «Takeda») та провідного імпортера препаратів із плазми на ринку України – «Octapharma» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники для оцінювання позиції ТОВ «Біофарма плазма» та провідних світових виробників препаратів крові у 2023 році

Показники	Підприємства			
	Біофарма плазма	CSL	Takeda	Octapharma
1	2	3	4	5
Чиста виручка, млн дол. США	53,22	12 776,00	4 202,33	3 586,16
Чистий прибуток, млн дол. США	11,61	2 244,00	2 391,07	388,99
Рентабельність продукції (Рп), %	48,9	30,2	61,9	13,8
Частка ринку (Чр), %	0,3	33,0	29,5	8,3
Обсяг витрат на проведення НДДКР, млн дол. США	18,50	1 200,00	4 575,60	264,11
Цінова конкурентоспроможність продукції (Цк), частка від одиниці	0,481	0,419	0,081	0,215

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5
Фондовіддача, дол. США/дол. США	2,606	1,639	3,518	2,615
Рентабельність основних фондів (Rоф.), %	69,4	34,2	231,1	34,4
Середня річна заробітна плата лікаря-лаборанта, тис. дол. США	8,61	77,50	58,50	42,00
Кількість працівників, осіб	216	31 801	49 281	11 908
Кількість виробничих потужностей, одиниць	1	6	30	5
Кількість плазмацентрів, одиниць	11	342	230	195
Кількість донорів, тис. осіб	100	13 320	2 538	614
Кількість зібраної плазми, тис. л/рік	200,00	59 940,00	1 142,00	3 440,00

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50 – 57].

З табл. 2.14 видно, що ТОВ «Біофарма плазма» має свої унікальні переваги на національному рівні, але значно відстає від світових лідерів за ключовими показниками. Так, у порівнянні з великими міжнародними компаніями, чиста виручка ТОВ «Біофарма плазма» значно менша (53,22 млн дол. США у 2023 році проти 12 776,00 млн дол. США у «CSL»), що вказує на обмежені можливості для масштабування та інвестицій. Чистий прибуток ТОВ «Біофарма плазма» (11,61 млн дол. США) також значно поступається прибуткам лідерів ринку. Така суттєва різниця свідчить про локальну орієнтацію української компанії, її обмежену ринкову присутність та низький масштаб виробництва порівняно з глобальними гравцями. Компанія має обмежені виробничі потужності (лише один завод проти декількох десятків у світових лідерів), що обмежує спроможність до швидкого нарощення обсягів виробництва та виходу на нові ринки збуту. Кількість плазмацентрів ТОВ «Біофарма плазма» значно нижча у порівнянні зі світовими лідерами. До того ж, територіально вони обмежені лише українською державою, що, у свою чергу, негативно впливає на показник обсягів зібраної плазми.

Рентабельність продукції ТОВ «Біофарма плазма» становить 48,9%, що вище за показник «CSL» (30,2%) та «Octapharma» (13,8%), але значно нижче рентабельності «Takeda» (61,9%). Висока рентабельність продукції ТОВ «Біофарма плазма» вказує на ефективне управління виробничими витратами та високий попит на продукцію на ринку. Однак, порівняно низькі обсяги виробництва обмежують потенціал подальшого зростання. Частка ринку

ТОВ «Біофарма плазма» становить лише 0,3%, що набагато менше за частку лідерів, таких як CSL (33%), Takeda (29,5%), «Octapharma» (8,3%). Це підкреслює обмежену ринкову присутність компанії. В той час, як провідні компанії, такі як «CSL», охоплюють міжнародні ринки та мають величезні логістичні та маркетингові ресурси для підтримки своєї присутності.

Обсяг витрат на проведення науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) є показником інноваційного потенціалу компанії. ТОВ «Біофарма плазма» вкладає значні кошти в наукові дослідження та розробки (близько 18,50 млн дол. США), що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на локальному ринку. Однак, ці інвестиції є порівняно невеликими на міжнародному рівні. Так, «CSL» витрачає на інновації близько 1 200,00 млн дол. США, «Takeda» – 4 575,60 млн дол. США, а «Octapharma» – 264,11 млн дол. США. Лідери ринку активно вкладають значні кошти у дослідження, що дозволяє їм створювати інноваційні препарати, поліпшувати процеси виробництва та задовольняти зростаючі потреби ринку. Відсутність достатніх інвестицій у НДДКР обмежує здатність ТОВ «Біофарма плазма» до інновацій, що впливає на її конкурентоспроможність на глобальному рівні. Вітчизняна компанія здебільшого адаптує та впроваджує передові світові технології. Це дозволяє їй зберігати конкурентоспроможність, але водночас вказує на потребу збільшення інвестицій у розвиток власних інноваційних проєктів для покращення своїх позицій на міжнародному ринку.

Цінова конкурентоспроможність продукції відображає здатність компанії пропонувати свої товари за привабливими цінами у порівнянні з конкурентами. Показник цінової конкурентоспроможності ТОВ «Біофарма плазма» становить 0,481, що перевищує аналогічні показники таких компаній, як CSL (0,419) та Octapharma (0,215), і значно випереджає Takeda (0,081), що свідчить про те, що компанія має перевагу за ціною, пропонуючи свою продукцію дешевше, ніж глобальні лідери. Так, ТОВ «Біофарма плазма» розташована в Україні, де рівень витрат на виробництво, включаючи робочу силу та сировину, є порівняно нижчим за рівень цін у країнах, де базуються конкуренти. Завдяки даній конкурентній

перевазі, ТОВ «Біофарма плазма» здатна залучати більше споживачів, особливо в регіонах, де вартість продукції є ключовим фактором при виборі постачальника.

Показники фондовіддачі та рентабельності основних фондів є показниками ефективності використання основних засобів компанії для отримання прибутку. Фондовіддача ТОВ «Біофарма плазма» станом на 2023 рік становить 2,606 грн/грн, що є вищим за показник «CSL» (1,639 грн/грн) та майже на рівні з «Octapharma» (2,615 грн/грн), однак українська компанія поступається японському виробнику «Takeda», який демонструє найвищий показник фондовіддачі – 3,518 грн/грн. Рентабельність основних фондів ТОВ «Біофарма плазма» (69,4%) також значно перевищує рентабельність «CSL» (34,2%) та «Octapharma» (34,4%). Рентабельність основних засобів «Takeda» становить 231,1%. Висока фондовіддача та рентабельність основних засобів свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої активи для генерації доходів, має добре налаштовані виробничі процеси та ефективну стратегію управління ресурсами, що є позитивним показником операційної ефективності.

Проаналізуємо привабливість кожної із обраних для проведення дослідження компаній як роботодавця. Для цього порівняємо рівень оплати праці на аналізованих підприємствах, а саме – середню річну заробітну плату лікаря-лаборанта, а також чисельність працівників, які налічує штат кожного із суб'єктів господарювання (рис. 2.8).

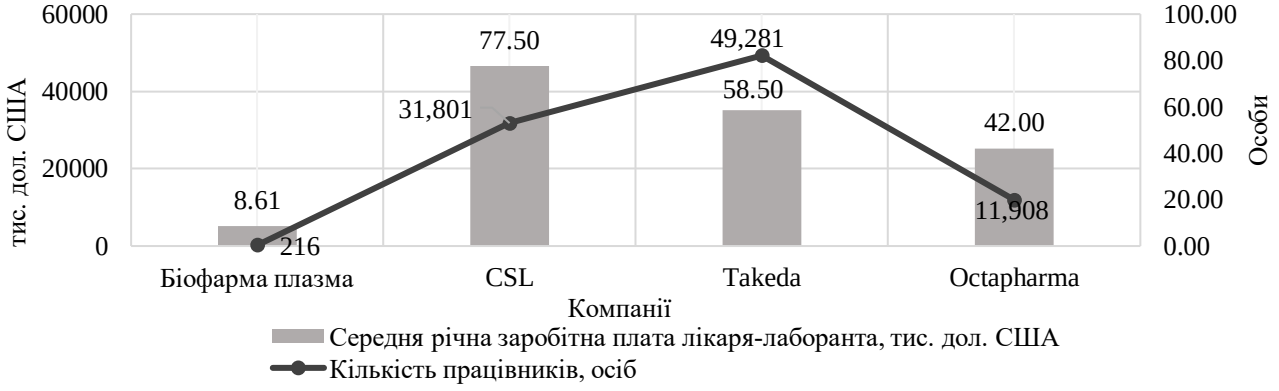

Рисунок 2.8 – Показники трудових ресурсів ТОВ «Біофарма плазма» та провідних світових виробників препаратів із плазми крові у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі [50 – 61].

З рис. 2.8 видно, що середньорічна заробітна плата лікаря-лаборанта у ТОВ «Біофарма плазма» (8,61 тис. дол. США) є значно нижчою, ніж у світових лідерів, що свідчить про нижчий рівень оплати праці в Україні порівняно з міжнародними стандартами. Хоча це знижує витрати компанії, низький рівень зарплат створює проблеми з утриманням висококваліфікованих кадрів, особливо в реаліях сьогодення, коли ринок праці України страждає від мобілізації, виїзду висококваліфікованих працівників закордон та міграції населення. Найбільшу кількість співробітників серед аналізованих компаній має японський виробник препаратів із плазми крові людини – «Takeda» (49 281 особа).

З метою розрахунку інтегральної рейтингової оцінки, приведемо кожен із обраних для аналізу показників до стандартизованого вигляду та створимо матрицю стандартизованих коефіцієнтів аналізованих підприємств (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Матриця стандартизованих коефіцієнтів підприємств

Показники	Підприємства			
	Біофарма плазма	CSL	Takeda	Octapharma
Чиста виручка	0,004	1,000	0,329	0,281
Чистий прибуток	0,005	0,938	1,000	0,163
Рентабельність продукції	0,790	0,488	1,000	0,223
Частка ринку	0,009	1,000	0,894	0,252
Обсяг витрат на проведення НДДКР	0,004	0,262	1,000	0,058
Цінова конкурентоспроможність продукції	1,000	0,871	0,168	0,447
Фондовіддача	1,000	0,629	1,350	1,003
Рентабельність основних фондів	0,300	0,148	1,000	0,149
Середня річна заробітна плата лікаря-лаборанта	0,111	1,000	0,755	0,542
Кількість працівників	1,000	0,007	0,004	0,018
Кількість виробничих потужностей	0,033	0,200	1,000	0,167
Кількість плазмацентрів	0,032	1,000	0,673	0,570
Кількість донорів	0,008	1,000	0,191	0,046
Кількість зібраної плазми	0,003	1,000	0,019	0,057

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Варто зазначити, що оскільки обрані для проведення аналізу показники оцінюють різні складові конкурентної позиції підприємства, відносна важливість кожного із них може варіюватися. З метою визначення рівня важливості кожного

із обраних для дослідження критеріїв, за допомогою методу експертних оцінок, встановимо вагові коефіцієнти для кожного з них (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Вагові коефіцієнти економічних показників

Показники	Вагові коефіцієнти
Чиста виручка	0,050
Чистий прибуток	0,150
Рентабельність продукції	0,050
Частка ринку	0,150
Обсяг витрат на проведення НДДКР	0,130
Цінова конкурентоспроможність продукції	0,030
Фондовіддача	0,020
Рентабельність основних фондів	0,020
Середня річна заробітна плата лікаря-лаборанта	0,040
Кількість працівників	0,030
Кількість виробничих потужностей	0,090
Кількість плазмацентрів	0,080
Кількість донорів	0,080
Кількість зібраної плазми	0,080

Джерело: складено автором.

З табл. 2.16 видно, що показниками із найбільшою силу впливу на конкурентну позицію підприємства у бізнес-середовищі визначено такі показники, як: чистий прибуток, частка ринку, обсяг витрат на проведення НДДКР, а також показники які характеризують виробничу потужність підприємств (кількість заводів та плазмацентрів, кількість донорів, а також обсяг зібраної плазми).

Розрахунок інтегральної рейтингової оцінки конкурентної позиції підприємства наведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Результати порівняльної рейтингової оцінки підприємств

Показники	Підприємства			
	Біофарма плазма	CSL	Takeda	Octapharma
1	2	3	4	5
Чиста виручка	0,0002	0,0500	0,0164	0,0140
Чистий прибуток	0,0007	0,1408	0,1500	0,0244
Рентабельність продукції	0,0395	0,0244	0,0500	0,0111
Частка ринку	0,0014	0,1500	0,1341	0,0377
Обсяг витрат на проведення НДДКР	0,0005	0,0341	0,1300	0,0075

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5
Цінова конкурентоспроможність продукції	0,0300	0,0261	0,0051	0,0134
Фондовіддача	0,0200	0,0126	0,0270	0,0201
Рентабельність основних фондів	0,0060	0,0030	0,0200	0,0030
Середня річна заробітна плата лікаря-лаборанта	0,0044	0,0400	0,0302	0,0217
Кількість працівників	0,0300	0,0002	0,0001	0,0005
Кількість виробничих потужностей	0,0030	0,0180	0,0900	0,0150
Кількість плазмацентрів	0,0026	0,0800	0,0538	0,0456
Кількість донорів	0,0006	0,0800	0,0152	0,0037
Кількість зібраної плазми	0,0003	0,0800	0,0015	0,0046
Інтегральна рейтингова оцінка компанії	0,1392	0,7391	0,7235	0,2224

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.17 видно, що австралійська компанія «CSL» має найвищу інтегральну рейтингову оцінку конкурентної позиції серед аналізованих підприємств (0,7359), що робить її абсолютним лідером у даному рейтингу. Високі показники чистої виручки, чистого прибутку, частки ринку, кількості плазмацентрів, донорів та обсяги зібраної плазми свідчать про домінуюче положення компанії на глобальному ринку. Другою за підсумками оцінки є японська компанія «Takeda» (0,7165), яка має найвищий показник рентабельності продукції та значний обсяг витрат на НДДКР, що підкреслює її інноваційний потенціал. Високі показники чистого прибутку та частки ринку підтверджують сильну присутність на глобальному ринку. Третьою за оцінкою є швейцарська «Octapharma» (0,2172), що значно поступається лідерам ринку. Проте компанія демонструє високу конкурентоспроможність у таких сферах, як кількість плазмацентрів та обсяг зібраної плазми. Українська компанія «Біофарма плазма» посіла останнє місце за результатами оцінювання та отримала інтегральну рейтингову оцінку – 0,1392. Хоча компанія займає домінуючі позиції на локальному ринку України, її показники суттєво відстають від глобальних гравців у таких аспектах, як чиста виручка, чистий прибуток, частка ринку та витрати на НДДКР. Незважаючи на це, компанія має конкурентні переваги у ціновій конкурентоспроможності продукції та кількості працівників.

2.3. Конкурентний профіль ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції

ТОВ «Біофарма плазма» є єдиним вітчизняним виробником лікарських препаратів із плазми крові людини. Компанія забезпечує більшість потреб у плазмазамінниках і препаратах для лікування рідкісних захворювань в Україні та поступово розширює свою присутність на ринках інших країн, зокрема у Східній Європі та країнах колишнього СНД. Аналізоване підприємство пропонує широкий асортимент препаратів із плазми крові, включаючи альбумін, імуноглобуліни та фактори згортання крові, що покриває основні потреби медичних установ України.

Завдяки наявності власного сучасного виробництва в Україні, компанія має можливість пропонувати конкурентоспроможні ціни на продукцію, зокрема на внутрішньому ринку. Наявність виробничих потужностей дозволяє контролювати собівартість продукції. До того ж, компанія активно інвестує значні кошти у модернізацію виробництва, інтегрує у свою діяльність новітні технології та стандарти GMP, що дозволяє ТОВ «Біофарма плазма» випускати продукцію високої якості, яка відповідає міжнародним стандартам.

На українському ринку ТОВ «Біофарма плазма» конкурує з іншими локальними виробниками та імпортерами плазмапродуктів. Основними конкурентами є іноземні фармацевтичні компанії, які імпортують препарати з плазми крові людини, такі як «CSL», «Takeda», «Octapharma». Хоча підприємство активно розвивається, його присутність на глобальному ринку обмежена. ТОВ «Біофарма плазма» стикається з високими бар’єрами для входу на міжнародні ринки, особливо через регуляторні вимоги та наявність сильних глобальних конкурентів (близько 75–80% світового ринку біофармацевтичних препаратів контролюють лідери галузі) [50]. Варто також зауважити, що у порівнянні з глобальними гравцями, рівень інвестицій у дослідження та розробки у ТОВ «Біофарма плазма» є нижчим. Компанія більше орієнтована на адаптацію існуючих закордонних технологій, аніж на розробку інноваційних рішень.

Конкурентний профіль підприємства є важливою складовою для визначення позиції суб'єкта господарювання на ринку та визначення перспектив його розвитку. За допомогою методики оцінки конкурентної позиції підприємства, яка представлена у підрозділі 1.3, побудуємо конкурентний профіль ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції.

Для початку проведемо оцінювання внутрішнього середовища ТОВ «Біофарма плазма» у 2023 році (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Оцінювання внутрішнього середовища ТОВ «Біофарма плазма» у 2023 році

Фактори	Група показників	Показники	Значення показника	Бали	Вагові коефіцієнти	Стандартизовані значення
1	2	3	4	5	6	7
Фінансова сила	Ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт поточної ліквідності ($К_{п.л.}$)	1,868	10	0,060	0,600
		Коефіцієнт швидкої ліквідності ($К_{ш.л.}$)	1,495	10	0,060	0,600
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($К_{аб.л.}$)	0,082	2	0,060	0,120
	Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії ($К_{а}$)	0,326	5	0,065	0,325
		Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($К_{м.в.к.}$)	0,344	9	0,050	0,450
		Коефіцієнт фінансово ризику ($К_{фз}$)	1,044	6	0,050	0,300
		Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами ($К_{з.в.к.}$)	0,143	9	0,050	0,450
	Ділова активність підприємства	Коефіцієнт оборотності активів ($К_{о.а.}$)	1,062	7	0,060	0,420
		Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($К_{о.о.а.}$)	1,270	7	0,060	0,420
		Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ($К_{о.д.з.}$)	2,263	5	0,040	0,200
		Тривалість обороту дебіторської заборгованості (То.д.з.)	161	4	0,040	0,160
		Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Ко.к.з.)	2,567	5	0,040	0,200
		Тривалість обороту кредиторської заборгованості (Ко.к.з.)	142	4	0,040	0,160

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5	6	7
Фінансова сила	Результати діяльності	Коефіцієнт рентабельності активів (Кр.а.)	0,266	7	0,060	0,420
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Кр.вк)	0,667	7	0,060	0,420
		Коефіцієнт рентабельності діяльності (Кр.д.)	0,218	6	0,070	0,420
		Темпи зростання (зниження) прибутку (Тп)	349,9	10	0,065	0,650
		Коефіцієнт результативності (Кр)	3,114	9	0,070	0,630
Конкурентоспроможність підприємства	Оцінка конкурентних переваг	Рентабельність продукції (Рп)	48,9	7	0,100	0,700
		Частка ринку (Чр)	0,3	1	0,200	0,200
		Обсяг витрат на проведення НДДКР	18,50	1	0,200	0,200
		Цінова конкурентоспроможність продукції (Цк)	0,481	10	0,100	1,000
	Ефективність використання ресурсів	Фондовіддача	2,606	7	0,100	0,700
		Рентабельність основних фондів (Rоф.)	69,445	7	0,100	0,700
		Середня річна заробітна плата лікаря-лаборанта	8,61	1	0,200	0,200

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [50 – 51].

За результатами аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Біофарма Плазма» за 2023 рік можна зробити висновок, що компанія має доволі стабільні фінансові позиції, проте є певні проблеми у забезпеченні ліквідності та конкурентоспроможності. Таким чином, підприємство має сильні фінансові позиції, зокрема в частині рентабельності та використання ресурсів, однак підприємству необхідно приділити увагу підвищенню частки ринку, інвестиціям у дослідження, мотивації персоналу та підвищенню рівня абсолютної ліквідності.

Для стандартизації даних та приведення обраних для оцінювання показників, що мають різні одиниці виміру, до порівняного вигляду, було проведено перетворення фактичних значень досліджуваних індикаторів у бальну шкалу (від 1 до 10 балів). Перерахунок показників відбувався відповідно до рекомендованої шкали інтерпретації того, чи іншого коефіцієнта у пропорційному співвідношенні, а також згідно з рівнем досліджуваного показника на аналізованому ринку.

Проведемо оцінювання зовнішнього середовища ТОВ «Біофарма плазма» у 2023 році (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Оцінювання зовнішнього середовища ТОВ «Біофарма плазма» у 2023 році

Група показників	Показники	Значення показника	Бали	Вагові коефіцієнти	Стандартизовані значення
Привабливість галузі	Темпи зростання галузі, розрахований за ланцюговим методом	116,8	8	0,100	0,800
	Темпи зростання галузі, розрахований за базисним методом (база = 2020 рік)	103,9	5	0,100	0,500
	Експорт фармацевтичної продукції	278,65	2	0,400	0,800
	Імпорт фармацевтичної продукції	2141,89	5	0,300	1,500
	Зайнятість у галузі у відсотках до рівня зайнятості в країні	0,2	6	0,100	0,600
Стабільність галузі	Інноваційність діяльності	4	4	0,600	2,400
	Стабільність цін	4	4	0,400	1,600

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [58 – 59].

З табл. 2.19 видно, що ТОВ «Біофарма плазма» діє в умовах помірної привабливості та стабільності галузі, що відображається у середніх балах. Обсяги експорту фармацевтичної продукції української держави є досить малими, порівняно із аналогічним показником лідерів галузі. Так, наприклад, обсяг експорту фармацевтичної галузі України у 2023 році становить 278,65 млн дол. США, натомість даний показник у Швейцарії, що є батьківщиною «Octapharma» – провідного імпортера препаратів із плазми на український ринок – становить близько 99 088,87 млн дол. США. Україна є досить залежною від імпорту фармацевтичної продукції, що створює додатковий конкурентний тиск на локальних гравців. Зайнятість у фармацевтичній галузі України є відносно невисокою (0,2%). Для порівняння, станом на 2023 рік, рівень зайнятості в аналізованій сфері у Швейцарії становить 0,9%, у Японії – 0,6, а в Австралії – 0,1.

Оцінювання рівня інноваційності діяльності на рівні галузі визначено за допомогою методу експертних оцінок на основі світового індексу інновацій у сфері

охорони здоров’я [60]. Бальна оцінка наукової складової для кожної з країн, представлених у даному індексі базується на обсягах інвестицій у дослідження та розробки, рівні державної підтримки, кількості патентів, частки нових технологій у виробництві тощо. Швейцарія є визнаним світовим лідером у галузі інновацій, особливо у фармацевтичній та біотехнологічній сферах (наукова складова світового індексу інновацій у сфері охорони здоров’я Швейцарії оцінена у 62,56 балів у 2022 році) [60]. У країні провадять діяльність світові фармацевтичні гіганти (наприклад, «Novartis», «Roche»), які постійно інвестують мільярди в наукові дослідження та розробки. Так, «Roche» у 2023 році інвестувала 12 млрд дол. США у нові проєкти, включаючи розробку персоналізованої медицини та генетичних досліджень [60]. Крім того, Швейцарія підтримує розвиток інновацій на державному рівні, надаючи значні гранти та податкові пільги для науково-дослідних компаній. Японія також є одним із світових лідерів у галузі інновацій, зокрема у фармацевтиці та біотехнологіях (наукова складова світового індексу інновацій у сфері охорони здоров’я Японії оцінена у 39,56 балів у 2022 році) [60]. Компанії, такі як «Takeda», інвестують значні ресурси в розробку нових технологій, зокрема в генну терапію та імунотерапію. Крім того, держава надає потужну підтримку інноваціям через програми фінансування НДДКР, забезпечуючи високий рівень інновацій у фармацевтиці та медицині (у 2023 році Японія інвестувала понад 40 млрд дол. США у дослідження та розробки у фармацевтичній галузі) [61]. Уряд Австралії також активно підтримує біотехнологічні стартапи та інвестує у розвиток наукових досліджень (наукова складова світового індексу інновацій у сфері охорони здоров’я Австралії – 33,11 балів) [60]. Австралійські компанії, такі як «CSL», є глобальними лідерами у виробництві біопрепаратів. Наприклад, «CSL» витрачає понад 1 млрд дол. США щорічно на дослідження, впроваджуючи інноваційні рішення в лікуванні рідкісних захворювань [55]. В Україні інноваційність фармацевтичної галузі перебуває на середньому рівні (експертна оцінка – 4 бали) через обмежені фінансові ресурси для проведення наукових досліджень і розробок. Держава надає підтримку через гранти та програми, однак їхня кількість і обсяги обмежені порівняно з більш розвиненими

країнами. Наприклад, ТОВ «Біофарма плазма», впроваджує низку сучасних технологій у свою діяльність, але це переважно інновації, адаптовані з-за кордону.

Стабільність цін у фармацевтичній галузі на аналізованих ринках визначено за допомогою методу експертних оцінок. Даний критерій тісно пов'язаний з макроекономічними показниками країни, такими як рівень інфляції, коливання національної валюти, державне регулювання та економічні умови. Високий рівень інфляції зазвичай призводить до зростання цін на фармацевтичні препарати, оскільки витрати на виробництво та логістику зростають, а також змінюється вартість імпортної сировини і готових продуктів. Визначено, що найбільш стабільною економікою з аналізованих держав є Швейцарія (9 балів). Так, національну валюту даної країни (швейцарський франк) визнано найбільш стабільною у світі [62]. До того ж, середньорічний рівень інфляції в Швейцарії становить близько 1,1% [63]. Ціни на фармацевтичну продукцію контролюються через державні механізми та жорстку конкуренцію, особливо серед лідерів ринку («Roche», «Novartis»). Стабільність цін підтримується високим рівнем життя та державними програмами забезпечення лікарськими засобами. Другим з аналізованих країн за стабільністю цін визначено японський фармацевтичний ринок (8 балів). Так, незважаючи на дуже високий рівень національного боргу, Японії вдалося утримувати низькі темпи інфляції тривалий період часу (так, станом на 2024 рік рівень інфляції становить 3,0%) [63]. Уряд Японії активно регулює ціноутворення на ринку ліків через систему регулярного перегляду цін, що дозволяє стримувати значні коливання вартості навіть на інноваційні препарати. Третім за стабільністю цін визначено фармацевтичний ринок Австралії (7 балів). Країна має добре розвинену систему державного регулювання цін на ліки через Pharmaceutical Benefits Scheme (PBS), яка гарантує контрольовані та субсидовані ціни на багато препаратів. Відповідно до PBS уряд Австралії субсидує вартість ліків для більшості захворювань. Тобто, австралійці можуть використовувати широкий спектр ліків, не сплачуючи за них повної ціни. В Австралії рівень інфляції у 2024 році складає близько 3,8%. Хоча інфляція впливає на загальну економіку, фармацевтичний сектор менш чутливий до коливань завдяки урядовим програмам.

Україна має нестабільну економіку, і ціни на фармацевтичні продукти часто залежать від інфляційних процесів. У 2024 році інфляція в Україні складає близько 7,5%, що впливає на вартість фармацевтичних препаратів, особливо імпортованих [63]. Крім того, через девальвацію гривні зростає вартість імпортних складових для виробництва ліків. В умовах високої інфляції фармацевтичні компанії змушені коригувати ціни на продукцію, що робить ринок менш передбачуваним для споживачів. Загалом, галузь, в якій провадить свою діяльність ТОВ «Біофарма Плазма», демонструє позитивні тенденції зростання, але зі значною залежністю від зовнішніх факторів, таких як імпортна продукція, нестабільність цін, та середній рівень інноваційності.

Результати розрахунку інтегральних оцінок внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Біофарма плазма» у 2023 році наведено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Результати оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Біофарма плазма» у 2023 році

Тип середовища	Показник	Значення	Позиція
Внутрішнє	Інтегральна оцінка фінансової сили	7	Висока (I > 5)
	Інтегральна оцінка конкурентоспроможності	4	Невисока (I < 5)
Зовнішнє	Інтегральна оцінка привабливості галузі	4	Невисока (I < 5)
	Інтегральна оцінка стабільності галузі	4	Невисока (I < 5)

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.20 видно, що ТОВ «Біофарма плазма» має високий рівень фінансової сили (>5), що свідчить про стабільну ліквідність та платоспроможність компанії, а також її можливість акумулювати ресурси для інвестицій. Хоча компанія має сильні фінансові позиції, вона відстає за показниками конкурентоспроможності (<5), перед більш сильними гравцями галузі. Привабливість та стабільність галузі, у якій провадить свою діяльність ТОВ «Біофарма плазма» є невисокою, що вказує на коливання попиту, регуляторні обмеження та високий рівень конкуренції.

Відповідно до матриці визначення загального вектора стратегії по результатах SPACE-аналізу С.Б. Довбня та Т.М. Чабанець [47, с. 313 – 320], для

ТОВ «Біофарма плазма» доцільним є реалізація інноваційних стратегій, а також стратегії диверсифікації з метою виходу на нові ринки та розширення асортименту продукції. Аналізована компанія має сильну фінансову базу, що дозволяє інвестувати в інновації та розширення продуктового портфеля. Одночасно слід використовувати стратегію зменшення витрат для підвищення конкурентоспроможності на поточних ринках та підтримки фінансової стійкості в умовах нестабільності галузі. Дана стратегія моє включати впровадження сучасних технологій для підвищення продуктивності, оптимізацію внутрішніх процесів і використання аутсорсингу для виконання непрофільних завдань, використання ресурсозберігаючих технологій у виробництві та зберіганні продукції, тощо.

За допомогою використаної методики оцінки конкурентної позиції суб'єкта господарювання [47, с. 313 – 320], проведемо також оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища світових лідерів у досліджуваній галузі («CSL», «Takeda») та провідного імпортера препаратів із плазми на ринку України – «Octapharma» (рис. 2.9).

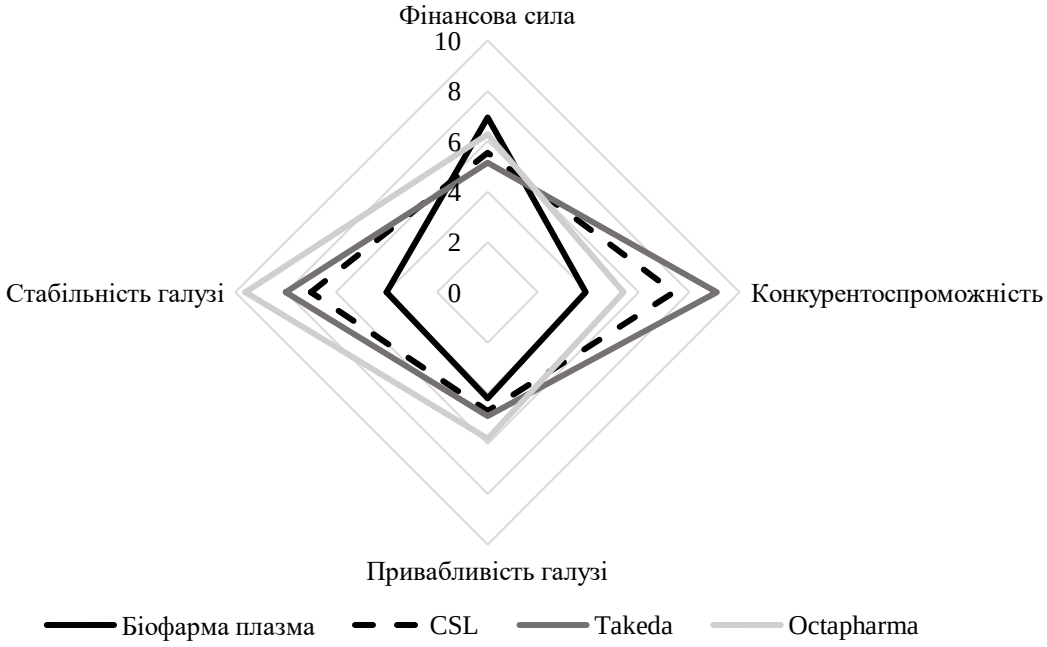

Рисунок 2.9 – Конкурентний профіль ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З рис. 2.9 видно, що для ТОВ «Біофарма плазма» значною конкурентною перевагою є її здатність ефективно управляти фінансовими ресурсами. Однак, підприємство поступається конкурентам за показниками конкурентоспроможності.

Підсумовуючи, «CSL» та «Takeda» є беззаперечними лідерами ринку, володіючи найбільш значними фінансовими та інноваційними ресурсами. «Octapharma» залишається сильним конкурентом, але має меншу частку ринку та обсяг інвестицій у дослідження порівняно з провідними компаніями. ТОВ «Біофарма плазма» домінує на локальному ринку за рахунок того, що аналізоване підприємство є єдиним в Україні виробником препаратів із плазми крові людини. Вітчизняна компанія має високі показники рентабельності та ефективності використання ресурсів, але значно відстає від міжнародних компаній за ключовими фінансово-економічними показниками, що вимагає стратегічних інвестицій у розвиток та інновації для покращення конкурентоспроможності. Для досягнення успіху на міжнародному рівні, забезпечення стабільного зростання та збільшення своєї частки на ринку, ТОВ «Біофарма плазма» необхідно активніше виходити на міжнародні ринки, розширювати свою мережу плазмацентрів (у тому числі, за межі України), інвестувати в інновації, збільшувати виробничі потужності, а також більш активно залучати донорів за рахунок покращення маркетингової складової діяльності компанії.

2.4. Обґрунтування вибору напряму підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» в бізнес-середовищі

На основні проведеного оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» визначено, що для підвищення конкурентоспроможності аналізованого підприємства у довгостроковій перспективі, необхідним є збільшення інвестицій в інноваційну діяльність, розширення мережі донорських плазмацентрів, збільшення виробничих потужностей та підвищення маркетингової діяльності з метою залучення більшої кількості донорів.

Варто зазначити, що у напрямку розширення свої виробничих потужностей компанія вже активно працює. Зокрема, ТОВ «Біофарма плазма» вже почала будівництво нового заводу із виробництва лікарських препаратів із плазми крові в Ужгороді, запуск якого планується до кінця 2025 року. Згідно з проєктом, завод буде здатний переробляти близько 1,5 мільйона літрів плазми на рік, що зробить його найбільшим подібним підприємством в Україні. Відкриття нового заводу забезпечить працевлаштування близько 100 особам. У майбутньому також планується будівництво лабораторного комплексу, де працюватимуть ще 50 співробітників [64]. Цей проєкт допоможе компанії зміцнити свою позицію на ринку, збільшивши як виробничі потужності, так і можливості для розширення донорської бази. До того ж, наразі ТОВ «Біофарма плазма» також вивчає можливість будівництва нового заводу у Румунії, що є частиною стратегії по збільшенню обсягів виробництва [65].

Однак, у даному контексті важливо зауважити, що на підприємстві спостерігається недостатнє використання вже наявної ресурсної бази. Так, потужності заводу у Білій Церкві дозволяють переробляти до 1 млн літрів плазми на рік, проте фактично обсяг плазми, що надходить на виробництво, становить лише близько 200 тис. літрів. Ця різниця між теоретичною пропускною спроможністю та реальним обсягом сировини негативно впливає на обсяги виробництва та загальну ефективність підприємства.

Проблема недостатньої кількості донорів є основною загрозою для діяльності ТОВ «Біофарма Плазма», адже компанія критично залежить від донорської плазми для виробництва препаратів. Так, кількість донорів напряму впливає на стабільність обсягів виробництва продукції, що виготовляється компанією, її здатність задовольнити ринковий попит, підтримувати свою конкурентоспроможність та впроваджувати інновації.

Дефіцит донорів призводить до зменшення обсягів виробництва, неможливості виконання зобов'язань перед партнерами, збільшення витрат на залучення нових донорів і зниження рентабельності. Це також обмежує можливості для інновацій, реалізації максимального виробничого потенціалу компанії, впливає на якість продукції та може спричинити загрозу життю споживачам, які залежать від препаратів, виготовлених на основі плазми (наприклад, імуноглобуліну).

З огляду на вищевикладене, стратегія підвищення конкурентної позиції аналізованого підприємства має бути головним чином адаптована для розв'язання ключової проблеми – недостатньої кількості донорів та, відповідно, обсягів зібраної плазми для розширення діяльності. Основні кроки для вирішення цього питання повинні бути спрямовані на пошук шляхів залучення донорів і зміцнення комунікаційних кампаній на різних рівнях та включати інвестиції у підвищення обізнаності населення, мотиваційні програми, розширення інфраструктури та використання цифрових рішень. Диверсифікація донорських ініціатив і покращення взаємодії з потенційними донорами забезпечать стійке постачання плазми для потреб підприємства.

Для збільшення кількості донорів, ТОВ «Біофарма плазма» важливо активізувати інформаційні кампанії, які підкреслюють важливість донорства плазми крові людини. У даному напрямку підприємству слід розробити маркетингові заходи на національному та місцевому рівнях, спрямовані на популяризацію донорства плазми, які передбачатимуть залучення ЗМІ, соціальних мереж і відомих персон для підвищення обізнаності. Також, збільшенню числа донорів може сприяти організація соціальних подій та акцій (наприклад, донорські марафони, спеціальні заходи на честь Дня донора, або партнерство з громадськими

організаціями), а також освітні програми та виставки у навчальних закладах і робочих колективах про важливість донорства плазми. Основні напрями підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» наведено у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Напрями підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма»

Напрям	Мета	Коротка характеристика
Запуск масштабної інформаційної кампанії про донорство плазми	Підвищення обізнаності населення про донорство плазми та залучення нових донорів. Підвищення інтересу до донорства через емоційний та освітній контент	Запуск рекламної кампанії в Інтернеті (зокрема, у соціальних мережах, сайтах з новинами, розважальних платформах), реклама на телебаченні, створення освітніх роликів, співпраця з відомими блогерами, медичними закладами
Підвищені виплати для нових донорів та програми лояльності для постійних донорів	Стимулювання потенційних донорів для здачі плазми, а також стимулювання повторного донорства	Введення спеціальних бонусних програм та одноразових виплат для первинних донорів. Нагороди, бонуси, знижки, підвищені виплати для донорів з певною кількістю здач плазми
Партнерство з навчальними закладами та організація корпоративних донорських днів	Залучення студентів до донорства та підвищення обізнаності серед молоді, а також залучення корпоративних донорів через партнерство з бізнесом	Проведення лекцій, семінарів у навчальних закладах, виставок, організація днів донорства в університетах. Налагодження співпраці з великими компаніями для проведення корпоративних донорських днів
Розробка мобільного додатка для донорів	Полегшення реєстрації донорів та стимулювання до донації через технологічні засоби	Створення додатка з можливістю онлайн-запису, відстеження статусу донора та його стану здоров’я, бонусів та нагадування
Створення мережі мобільних плазмацентрів	Збільшення доступності донорських пунктів для більшого охоплення населення	Створення мобільних центрів забору плазми у віддалених регіонах та регулярне їх обслуговування

Джерело: розроблено автором.

З метою встановлення найбільш оптимального напряму підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма», застосуємо метод аналізу ієрархій, розроблений американським вченим Томасом Сааті [66, с. 24]. Даний підхід полягає у прийнятті рішення за допомогою структуризації складних проблем на ієрархічні рівні, що включають мету, критерії та альтернативи. У ході застосування методу аналізу ієрархій, визначається відносна важливість обраного переліку

критеріїв та альтернатив, а також обчислюються глобальні пріоритети для вибору оптимального рішення.

Для початку, побудуємо ієрархічну структуру вибору напряму підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» (рис. 2.10).

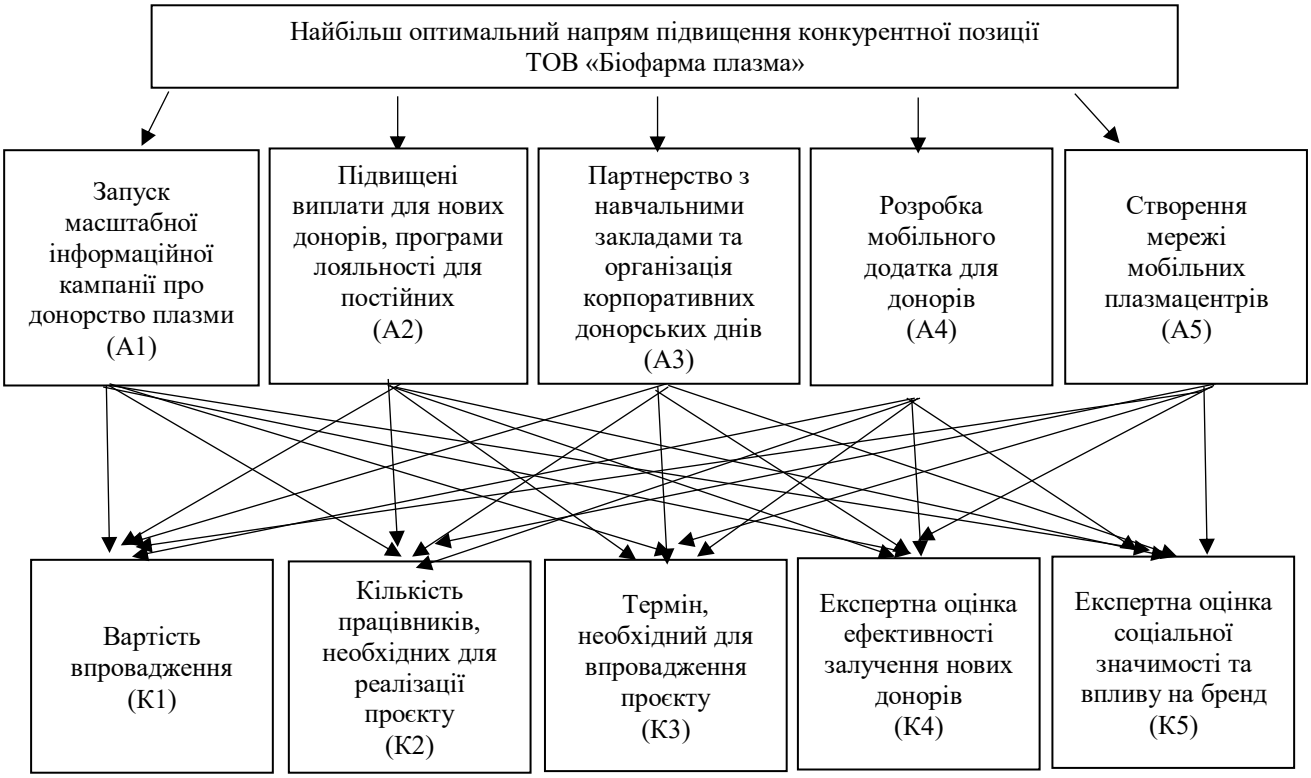

Рисунок 2.10 – Ієрархічна структура вибору напряму підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма»

Джерело: побудовано автором.

Напрями підвищення конкурентної позиції підприємства оцінюватимемо за наступними критеріями:

– вартість впровадження (орієнтовна сума, необхідна для реалізації проєкту);

– кількість працівників, необхідних для реалізації проєкту;

– термін, необхідний для впровадження проєкту;

– експертна оцінка ефективності залучення нових донорів (від 1 до 10 балів, де 10 – найбільш ефективно, 1 – найменш ефективно);

– експертна оцінка соціальної значимості та впливу на бренд (вплив на імідж компанії та впізнаваність бренду) (від 1 до 10 балів, де 10 – найбільш ефективно, 1 – найменш ефективно).

Вихідні дані для проведення аналізу наведено у табл. 2.22.

Таблиця 2.22 – Вихідні дані для проведення аналізу

Напрям підвищення конкурентної позиції	Вартість впро-вадження, тис. грн	Термін, необхідний для впровадження-ня проєкту, місяців	Кількість працівників, необхідних для реалізації проєкту, осіб	Експертна оцінка ефективності залучення нових донорів, балів	Експертна оцінка соціальної значимості та впливу на бренд, балів
Запуск масштабної інформаційної кампанії про донорство плазми	2 000,00	4	5	9	10
Підвищені виплати для нових донорів	600,00	2	2	5	2
Партнерство з навчальними закладами та організація корпоративних донорських днів	2 000,00	4	10	7	6
Розробка мобільного додатка для донорів	100,00	9	2	3	4
Створення мережі мобільних плазмацентрів	8 000,00	12	20	9	8

Джерело: складено автором.

Далі, визначимо пріоритети, які відображають відносну важливість або перевагу елементів ієрархічної структури. Для цього, було створено групу експертів, які провели оцінювання відносної значимості кожного елемента, кожного із обраного переліку критеріїв та попарне порівняння значущості кожного з них за шкалою Т. Сааті, яка дозволяє присвоювати числові значення, що відображають ступінь переваги одного фактора над іншим (додаток Д, табл. Д.1).

До групи експертів увійшли співробітники ТОВ «Біофарма плазма», що мають великий досвід роботи у бізнесі, зокрема, у галузі фармацевтики:

1. Єфименко Костянтин – підприємець, директор підприємства;

2. Ковальчук Сергій – перший заступник директора;

3. Андрій Радецький – директор відділу маркетингу та залучення донорів;

4. Демиденко Ольга – керівник з управління персоналом;

5. Король Лілія – бухгалтер, спеціаліст із планування та бюджетування;

6. Федина Світлана – директор плазмацентру у місті Київ.

Багатопрофільний склад експертної групи забезпечив об'єктивний підхід до оцінки альтернатив і критеріїв, що розглядалися у процесі прийняття рішень.

На основі оцінок, створимо матрицю попарних порівнянь, яка дозволяє обчислити ваги кожного елемента ієрархії та визначити його пріоритет у загальній структурі. З метою визначення відносної важливості критеріїв у процесі прийняття рішень, розрахуємо також головний власний вектор та вектор пріоритетів.

Головний власний вектор (V_i) визначається як середнє геометричне значень по кожному рядку матриці за наступною формулою [66, с. 29]:

$$V_i = \sqrt[n]{\Pi_{j=1}^{n} a_{ij}}, \tag{2.1}$$

де a_{ij} – і-й елемент j-го стовпця матриці попарних порівнянь;

n – число порівнюваних об'єктів (порядок матриці).

Вектор пріоритетів (P_i) розраховується за формулою [66, с. 30]:

$$P_i = \frac{Vi}{\sum_{i=1}^{n} Vi}. \tag{2.2}$$

Головний власний вектор (V_i) відображає відносні значення важливості, обчислені на основі експертних оцінок, тоді як вектор пріоритетів (P_i) є нормалізованою версією головного власного вектора, що дозволяє порівнювати ці оцінки між собою і встановлювати пріоритети. Це допомагає обґрунтовано вибрати найкраще рішення з кількох альтернатив [66, с. 30].

Матрицю попарних порівнянь критеріїв, а також розрахунок головного власного вектору та вектору пріоритетів наведено у табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Порівняння важливості критеріїв

Критерій	К1	К2	К3	К4	К5	Головний власний вектор *(Vi)*	Вектор пріоритетів *(Pi)*
К1	1,000	5,000	3,000	0,333	7,000	2,036	0,264
К2	0,200	1,000	0,333	0,143	3,000	0,491	0,064
К3	0,333	3,000	1,000	0,200	5,000	1,000	0,130
К4	3,000	7,000	5,000	1,000	9,000	3,936	0,510
К5	0,143	0,333	0,200	0,111	1,000	0,254	0,033
Сума (Mj)	4,676	16,333	9,533	1,787	25,000	7,718	1,000

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Щоб встановити, чи добрий ступінь погодженості, розрахуємо індекс погодженості (ІП) та порівняємо його із значення випадкового індексу (ВІ).

Індекс погодженості (ІП) визначається за наступною формулою [66, с. 31]:

$$\text{ІП} = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1}, \tag{2.3}$$

де λ_{max} – максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь.

Максимальне власне число (λ_{max}) розраховується за формулою [66, с. 31]:

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^{n} M_j P_j, \tag{2.4}$$

де M_j – сума елементів і-го стовпця матриці.

Порівняємо величину індексу погодженості зі значенням випадкового індексу (ВІ) (додаток Д, табл. Д.2). Відношення погодженості (ВП) визначається за формулою [66, с. 30]:

$$\text{ВП} = \frac{\text{ІП}}{\text{ВІ}}. \tag{2.5}$$

При цьому, варто зауважити, що у випадку, коли показник узгодженості (ВП) менше 0,1, ступінь узгодженості можна вважати доброю. Якщо ж показник узгодженості перевищує 0,3, експерту варто переглянути свої судження (вокремих випадках допустимим вважається діапазон 0,1 – 0,3) [66, с. 30].

Результати розрахунку індексу погодженості та відношення погодженості наведено у табл. 2.24.

Таблиця 2.24 – Визначення міри погодженості експертних суджень при порівнянні критеріїв

Показник	Значення
Максимальне власне число (λ_{max})	5,243
Індекс погодженості (ІП)	0,061
Випадковий індекс (ВІ)	1,120
Відношення погодженості (ВП)	0,054

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.24 видно, що відношення погоджуваності є меншим за 0,1 (ВП = 0,054), тож, ступінь погодженості можна вважати гарною.

Далі, з метою вибору найбільш оптимального напряму підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма», побудуємо матриці попарних порівнянь для кожної альтернативи, а також розрахуємо головний власний вектор (*Vi*) та вектор пріоритетів (*Pi*) для кожної з матриць.

Матрицю попарних порівнянь проєктів відповідно критерію вартості впровадження наведено у табл. 2.25

Таблиця 2.25 – Порівняння проєктів за вартістю впровадження

Альтер-натива	A1	A2	A3	A4	A5	Головний власний вектор *(Vi)*	Вектор пріоритетів *(Pi)*
A1	1,000	0,333	1,000	0,200	5,000	0,803	0,109
A2	3,000	1,000	3,000	0,333	7,000	1,838	0,250
A3	1,000	0,333	1,000	0,200	5,000	0,803	0,109
A4	5,000	3,000	5,000	1,000	9,000	3,680	0,500
A5	0,200	0,143	0,200	0,111	1,000	0,229	0,031
Сума (Mj)	10,200	4,810	10,200	1,844	27,000	7,353	1,000

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.25 бачимо, що найбільш привабливими напрямами підвищення конкурентної позиції за вартістю є розробка мобільного додатка для донорів (А4) і підвищені виплати для нових донорів (А2), тоді як проєкт по створенню мережі мобільних плазмацентрів (А5) має найнижчий пріоритет в цьому аспекті.

Визначимо міру погодженості отриманих у табл. 2.25 результатів (табл. 2.26).

Таблиця 2.26 – Визначення міри погодженості експертних суджень при порівнянні проєктів за вартістю впровадження

Показник	Значення
Максимальне власне число (λ_{max})	5,195
Індекс погодженості (ІП)	0,049
Випадковий індекс (ВІ)	1,120
Відношення погодженості (ВП)	0,043

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.26 видно, що ступінь погодженості для експертних суджень є гарною (ВП = 0,043; ВП < 0,1).

Порівняємо напрями підвищення конкурентної та побудуємо матрицю попарних порівнянь проєктів відповідно критерію кількості працівників, необхідних для реалізації проєкту (табл. 2.27).

Таблиця 2.27 – Порівняння проєктів за кількістю працівників, необхідних для їх реалізації

Альтер-натива	А1	А2	А3	А4	А5	Головний власний вектор *(Vi)*	Вектор пріоритетів *(Pi)*
А1	1,000	0,333	5,000	0,333	7,000	1,312	0,171
А2	3,000	1,000	7,000	1,000	9,000	2,853	0,371
А3	0,200	0,143	1,000	0,143	5,000	0,459	0,060
А4	3,000	1,000	7,000	1,000	9,000	2,853	0,371
А5	0,143	0,111	0,200	0,111	1,000	0,204	0,027
Сума (Mj)	7,343	2,587	20,200	2,587	31,000	7,681	1,000

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.27 бачимо, що проєкт із запровадження підвищених виплат для нових донорів (А2) та розробка мобільного додатка (А4) є найпривабливішими за

кількістю залучених працівників, тоді як проєкт по створенню мережі мобільних плазмацентрів (А5) має найнижчу оцінку, що може ускладнити його реалізацію через необхідність значної кількості трудових ресурсів.

Визначимо міру погодженості отриманих у табл. 2.27 результатів (табл. 2.28).

Таблиця 2.28 – Визначення міри погодженості експертних суджень при порівнянні проєктів за кількістю працівників, необхідних для їх реалізації

Показник	Значення
Максимальне власне число (λ_{max})	5,207
Індекс погодженості (ІП)	0,052
Випадковий індекс (ВІ)	1,120
Відношення погодженості (ВП)	0,046

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.28 видно, що ступінь погодженості для експертних суджень є гарною (ВП = 0,046; ВП < 0,1).

Далі, порівняємо напрями підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» за терміном, необхідним для їх реалізації (табл. 2.29).

Таблиця 2.29 – Порівняння проєктів за терміном, необхідним для їх впровадження

Альтер-натива	А1	А2	А3	А4	А5	Головний власний вектор *(Vi)*	Вектор пріоритетів *(Pi)*
А1	1,000	0,200	1,000	5,000	7,000	1,476	0,185
А2	5,000	1,000	5,000	7,000	9,000	4,360	0,545
А3	1,000	0,200	1,000	5,000	7,000	1,476	0,185
А4	0,200	0,143	0,200	1,000	3,000	0,443	0,055
А5	0,143	0,111	0,143	0,333	1,000	0,238	0,030
Сума (Mj)	7,343	1,654	7,343	18,333	27,000	7,992	1,000

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.29 видно, що проєкт із запровадження підвищених виплат для первинних донорів (А2) є найбільш ефективним з точки зору терміну впровадження, тоді як проєкти з розробки мобільного додатка для донорів (А4) та

створення мережі мобільних плазмацентрів (А5) мають найнижчі оцінки, що вказує на тривалий термін реалізації, що робить їх менш привабливими.

Визначимо міру погодженості отриманих у табл. 2.29 результатів (табл. 2.30).

Таблиця 2.30 – Визначення міри погодженості експертних суджень при порівнянні проєктів за терміном, необхідним для їх впровадження

Показник	Значення
Максимальне власне число (λ_{max})	5,434
Індекс погодженості (ІП)	0,108
Випадковий індекс (ВІ)	1,120
Відношення погодженості (ВП)	0,097

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.30 видно, що ступінь погодженості для експертних суджень є гарною (ВП = 0,097; ВП < 0,1).

Наступним кроком порівняємо проєкти з підвищення конкурентної позиції за експертною оцінкою ефективності залучення нових донорів (табл. 2.31).

Таблиця 2.31 – Порівняння проєктів за експертною оцінкою ефективності залучення нових донорів

Альтер-натива	А1	А2	А3	А4	А5	Головний власний вектор *(Vi)*	Вектор пріоритетів *(Pi)*
А1	1,000	5,000	3,000	9,000	1,000	2,667	0,370
А2	0,200	1,000	0,333	3,000	0,200	0,525	0,073
А3	0,333	3,000	1,000	5,000	0,333	1,108	0,154
А4	0,111	0,333	0,200	1,000	0,111	0,242	0,034
А5	1,000	5,000	3,000	9,000	1,000	2,667	0,370
Сума (Mj)	2,644	14,333	7,533	27,000	2,644	7,209	1,000

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.31 бачимо, що проєкти по запуску масштабної інформаційної кампанії про донорство плазми (А1) та по створенню мережі мобільних плазмацентрів (А5) є найбільш ефективними у залученні нових донорів. Завдяки використанню різних каналів зв’язку, запуск інформаційної кампанії сприяє підвищенню обізнаності населення про важливість донорства та залученню нових

донорів. Запропонований вид плазмацентрів значно розширює географію збору донорської плазми, оскільки вони можуть охоплювати регіони, де стаціонарні плазмацентри відсутні або важкодоступні для населення, що дозволяє залучати донорів з віддалених або малозаселених районів, які, за інших умов, не могли б взяти участь у донорських програмах. До того ж, такий підхід підвищує видимість і популярність програми донорства плазми, що сприяє активній залученості населення. Завдяки мобільним плазмацентрам компанія може організовувати спеціальні акції в місцях з великим потоком людей, наприклад, біля торгових центрів, на ярмарках або спортивних заходах, що також стимулює зростання кількості донорів. Однак, варто зазначити, що обладнання для збору плазми є важким у транспортуванні, тож даний проєкт є досить складним для реалізації.

Визначимо міру погодженості отриманих експертних суджень при порівнянні проєктів за ефективністю залучення нових донорів (табл. 2.32).

Таблиця 2.32 – Визначення міри погодженості експертних суджень при порівнянні проєктів за ефективністю залучення нових донорів

Показник	Значення
Максимальне власне число (λ_{max})	5,064
Індекс погодженості (ІП)	0,016
Випадковий індекс (ВІ)	1,120
Відношення погодженості (ВП)	0,014

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.32 видно, що ступінь погодженості для експертних суджень є гарною (ВП = 0,014; ВП < 0,1).

Далі порівняємо проєкти за експертною оцінкою соціальної значимості та впливу на бренд (впливу на імідж компанії та впізнаваність бренду) (табл. 2.33).

Таблиця 2.33 – Порівняння проєктів за експертною оцінкою соціальної значимості та впливу на бренд

Альтер-натива	A1	A2	A3	A4	A5	Головний власний вектор *(Vi)*	Вектор пріоритетів *(Pi)*
A1	1,000	9,000	5,000	7,000	3,000	3,936	0,510
A2	0,111	1,000	0,200	0,333	0,143	0,254	0,033
A3	0,200	5,000	1,000	3,000	0,333	1,000	0,130
A4	0,143	3,000	0,333	1,000	0,200	0,491	0,064
A5	0,333	7,000	3,000	5,000	1,000	2,036	0,264
Сума (Mj)	1,787	25,000	9,533	16,333	4,676	7,718	1,000

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.33 видно, що найбільш впливовим для бренду є проєкт з запуску масштабної інформаційної кампанії (A1), що свідчить про значний потенціал цього заходу у підвищенні суспільної обізнаності та покращенні іміджу компанії.

Визначимо міру погодженості експертних суджень при порівнянні проєктів за соціальною значимістю та мірою впливу на бренд (табл. 2.34).

Таблиця 2.34 – Визначення міри погодженості експертних суджень при порівнянні проєктів за соціальною значимістю та впливу на бренд

Показник	Значення
Максимальне власне число (λ_{max})	5,243
Індекс погодженості (ІП)	0,061
Випадковий індекс (ВІ)	1,120
Відношення погодженості (ВП)	0,054

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.34 видно, що ступінь погодженості для експертних суджень є гарною (ВП = 0,054; ВП < 0,1).

На основі отриманих результатів локальних векторів пріоритетів для кожної альтернативи за кожним критерієм та визначеної ваги кожного з критеріїв відносно глобальної мети, проведемо розрахунок узагальненого (глобального) вектору (табл. 2.35). Даний показник відображає загальну оцінку кожної альтернативи з урахуванням її відносної привабливості, а також враховує як важливість кожного критерію, так і те, наскільки кожна з розглянутих альтернатив відповідає ним.

Тобто, вектор глобальних пріоритетів виражає числову перевагу альтернативи в межах порівняльної шкали. Чим вище значення узагальненого вектора для конкретної альтернативи, тим краще вона відповідає меті аналізу [66, с. 30].

Таблиця 2.35 – Розрахунок глобального пріоритету

Критерій	К1	К2	К3	К4	К5	Глобальний пріоритет
Ваговий коефіцієнт критерія	0,264	0,064	0,130	0,510	0,033	–
А1	0,109	0,171	0,185	0,370	0,510	0,269
А2	0,250	0,371	0,545	0,073	0,033	0,199
А3	0,109	0,060	0,185	0,154	0,130	0,139
А4	0,500	0,371	0,055	0,034	0,064	0,182
А5	0,031	0,027	0,030	0,370	0,264	0,211

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 2.35 видно, що відповідно до проведених розрахунків глобальних пріоритетів, для підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» найбільш оптимальним буде вибір напряму із запуску масштабної інформаційної кампанії про донорство плазми (А1). Даний проєкт має найвищий глобальний пріоритет – 0,269, що свідчить про його збалансованість за всіма ключовими критеріями оцінки, такими як вартість, кількість необхідних працівників, термін реалізації, ефективність залучення донорів та вплив на бренд. Проєкт показав високу ефективність, що робить його оптимальним варіантом для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, на основі застосування методу аналізу ієрархій, найбільш оптимальним напрямом підвищення ефективності управління конкурентною позицією ТОВ «Біофарма плазма» є робота запуску масштабної інформаційної кампанії про донорство плазми. Реалізація даного проєкту може стати важливим кроком у розширенні донорської бази компанії.

Висновки до розділу 2

1. Проведено економічну діагностику конкурентних переваг в діяльності ТОВ «Біофарма плазма» в сучасному бізнес-середовищі. У ході дослідження встановлено, що аналізоване підприємство є єдиним українським виробником препаратів із плазми крові людини, що дозволяє йому бути унікальним гравцем на вітчизняному ринку та не мати прямих конкурентів у межах держави. До основних конкурентних переваг ТОВ «Біофарма плазма» належать: унікальність продукції, високий рівень технологічного оснащення, оновлена виробнича база, довготривала присутність на ринку, наявність міжнародних сертифікатів якості та конкурентоспроможна вартість продукції. До того ж, виявлено, що підприємство має конкурентні переваги у вигляді зростаючої продуктивності праці. У результаті проведеного фінансового аналізу ТОВ «Біофарма плазма» встановлено, що підприємство ефективно використовує свої активи та трудові ресурси, демонструючи стабільний розвиток. Однак, існують резерви для подальшого покращення ефективності за рахунок підвищення показника фондовіддачі та оборотності активів, а також збільшення фінансової незалежності ТОВ «Біофарма плазма». В ході аналізу фінансової стійкості ТОВ «Біофарма плазма», виявлено, що підприємство використовує значну частину залучених ресурсів для фінансування своєї діяльності та є фінансово залежним (коефіцієнт автономії становить 0,326 станом на 2023 рік). Також встановлено, що підприємство неспроможне негайно погасити свої поточні зобов’язання за потреби (значення коефіцієнту абсолютної ліквідності становить 0,082 станом на 2023 рік). Розрахунок коефіцієнту загальної ліквідності (0,863 станом на 2023 рік) підтвердив те, що у підприємства можуть виникнути ускладнення з погашенням своїх зобов’язань.

2. З метою оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма», проведено порівняльний аналіз основних економічних показників діяльності аналізованого підприємства, світових лідерів з виробництва препаратів із плазми крові («CSL», «Takeda») та провідного імпортера препаратів із плазми на ринку України – «Octapharma». Встановлено, що найбільш конкурентоспроможною серед

досліджуваних компаній є австралійський виробник «CSL» (інтегральна оцінка – 0,7359), другою є японська «Takeda» (0,7165), третьою – швейцарська «Octapharma» (0,2172). Останнє місце посіла українська «Біофарма плазма» (0,1392). Встановлено, що хоча компанія займає домінуючі позиції на локальному ринку, її показники суттєво відстають від глобальних гравців у таких аспектах, як: чиста виручка, чистий прибуток, частка ринку та витрати на НДДКР. У ході дослідження виявлено, що український виробник поступається лідерам у кількості виробничих потужностей, плазмацентрів, донорів та обсягів зібраної плазми.

3. В результаті побудови конкурентного профілю ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції встановлено, що українська компанія демонструє гарну ефективність управління фінансовими ресурсами (інтегральна оцінка фінансової сили склала 7 балів), зокрема, підприємство має досить високі показники рентабельності та ефективності використання ресурсів, але суттєво поступається міжнародним компаніям за ключовими фінансово-економічними показниками та факторами, що характеризують конкурентоспроможність (інтегральна оцінка – 4 бали), що вимагає стратегічних інвестицій у розвиток для покращення конкурентоспроможності. Для досягнення успіху на міжнародному рівні, забезпечення стабільного зростання та збільшення ринкової частки, ТОВ «Біофарма плазма» необхідно розширювати мережу плазмацентрів, інвестувати в інноваційні рішення, нарощувати виробничу потужність, а також посилювати маркетингові зусилля для більш активного залучення донорів.

4. Встановлено, що основним напрямом для підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» є розширення донорської бази компанії. Застосування методу аналізу ієрархії дозволило оцінити та попарно порівняти п’ять можливих напрямів у даному аспекті та виявити, що найоптимальнішим варіантом є запуск масштабної інформаційної кампанії про донорство плазми. Даний напрямок отримав найвищий результат у ході оцінювання (0,269), що свідчить про його збалансованість за всіма ключовими критеріями оцінки, такими як вартість, кількість необхідних працівників, термін реалізації, ефективність залучення донорів, соціальна значимість та вплив на бренд.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Ідентифікація проблем підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» в бізнес-середовищі та перспективні шляхи їх вирішення

На сучасному етапі розвитку ринку з виробництва препаратів крові, існує низка перешкод, що обмежують можливості ТОВ «Біофарма плазма» у підвищенні конкурентоспроможності. Ідентифікація основних проблем, які стримують розвиток компанії є важливою умовою для визначення напрямів підвищення конкурентної позиції підприємства в умовах глобалізованого бізнес-середовища.

В ході аналізу конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» виявлено, що однією з основних проблем підвищення місця підприємства на ринку є недосконала ресурсна база, яка обмежує використання наявних виробничих потужностей. Хоча пропускна здатність заводу – 1 млн літрів плазми на рік, фактичний обсяг, що надходить для фракціонування, становить 200 тис. літрів [51]. Суттєвий розрив між можливостями заводу та реальним забезпеченням плазмою є головною перешкодою ефективної роботи підприємства. Причина даної проблеми полягає у недостатній кількості донорів, що напряму впливає на обсяги зібраної плазми.

Мережа донорських пунктів ТОВ «Біофарма плазма» обмежена 12 плазмацентрами, що розташовані у 11 містах України, що робить процедуру здачі плазми менш доступною для людей, в регіонах, де немає таких установ. Донорські центри ТОВ «Біофарма плазма» розташовані у таких містах як: Київ, Кам’янське, Дніпро, Харків, Суми, Конотоп, Шостка, Хмельницький, Черкаси, Івано-Франківськ, Вінниця (рис. 3.1).

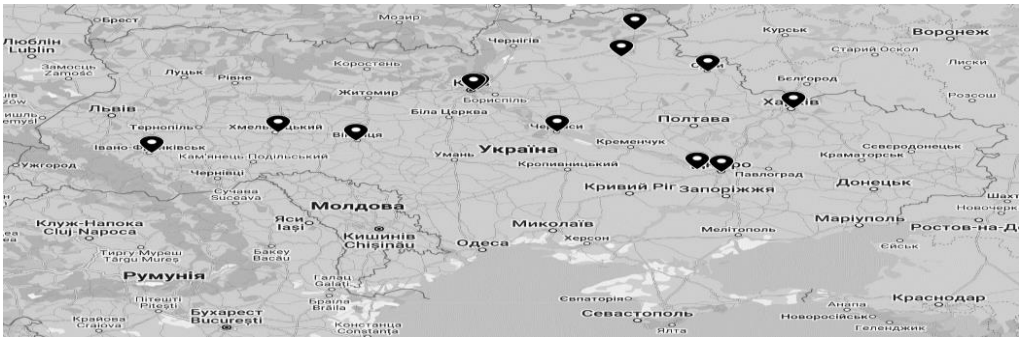

Рисунок 3.1 – Географічне представлення плазмацентрів ТОВ «Біофарма плазма» у 2024 році

Джерело: побудовано автором на основі джерела [51].

Варто зазначити, що через наслідки війни в Україні дефіцит донорів у компанії ТОВ «Біофарма Плазма» значно посилився. Воєнні дії призвели до змін у демографічній ситуації країни, що відобразилося на міграції населення. Багато громадян змушені були покинути домівки, виїхати за кордон або переміститися всередині країни, що знизило загальну кількість потенційних донорів у регіонах, де компанія може залучати їх до своїх програм. Так, наприклад, деякі плазмацентри ТОВ «Біофарма плазма» розташовані у містах, які сильно постраждали від війни, зокрема в Харкові, Сумах, Шостці, Конотопі. Ці регіони зазнали значних бойових дій, що призвело до руйнування інфраструктури та постійної загрози обстрілів, що вплинуло на стабільну роботу плазмацентрів, а також на безпеку потенційних донорів, які могли б регулярно відвідувати ці заклади. Еміграція населення з цих регіонів та мобілізація негативно вплинули на обсяги зібраної плазми.

До того ж, варто зазначити і про недостатню поінформованість населення щодо важливості донорства плазми. Багато українців не обізнані у користі, яку приносить донорство як їм самим, так і суспільству загалом. Більше того, існує стереотип, що це є небезпечним та шкідливим для здоров’я процесом, що ще більше знижує готовність людей стати донорами. У даному контексті варто сказати і про низьку впізнаваність бренду. Так, компанія має низький рівень популярності серед людей, які не знаються на темі донорства та препаратів крові.

Негативним чинником для залучення достатньої кількості донорів також є недостатня мотивація. Так, грошові компенсації можуть бути недостатньо

привабливими для залучення донорів. Грошова компенсація за 650 мл плазми становить 450 грн – у Києві та 278 грн – в інших містах України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Розмір грошової компенсації донорам
ТОВ «Біофарма плазма» залежно від обсягу зданої плазми у жовтні 2024 року

Обсяг зданої плазми	Розмір грошової компенсації, грн	
	у Києві	в інших містах
650 мл	450	278
700 мл	485	297
750 мл	520	318
800 мл	555	340

Джерело: систематизовано автором на основі [51].

До слабких сторін аналізованого суб'єкта господарювання, які обмежують підвищення його конкурентної позиції, слід також віднести залежність від іноземного обладнання та матеріалів. ТОВ «Біофарма плазма» у своїй діяльності використовує обладнання передових світових виробників, що з одного боку є важливою конкурентної перевагою компанії, адже це дозволяє виготовляти продукцію високої якості, відповідати міжнародним стандартам (GMP, ISO та іншим), забезпечувати ефективність виробництва. Однак, з іншого боку, така залежність від імпортного обладнання підвищує вразливість компанії до змін на світовому ринку. Так, підвищення цін на обладнання та комплектуючі, а також можливі логістичні труднощі або регуляторні зміни можуть мати значний негативний вплив на собівартість продукції та темпи виробничих процесів.

Ще однією проблемою для підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма Плазма» є висока конкуренція. Як вже зазначалося, світовий ринок препаратів крові є олігополією, де домінують великі компанії, які контролюють близько 75–80% ринку («CSL», «Takeda», «Grifols») [54]. На ринку України серед імпортерів препаратів на основі плазми домінує швейцарська компанія «Octapharma», представлені також лікарські засоби італійського виробника «Kedrion» та австрійського «Baxter», які нарощують обсяги імпортних операцій, що ускладнює утримання частки ринку. З урахуванням того, що препарати ТОВ

«Біофарма плазма» мають перевагу по ціні, компанія має зосередитися на посиленні маркетингових зусиль, щоб зберегти позиції на вітчизняному ринку.

Варто також виділити проблему фінансової залежності ТОВ «Біофарма Плазма», яка була виявлена в ході аналізу ліквідності та платоспроможності. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності (станом на 2023 рік – 0,082) показує, що підприємство не здатне швидко погасити свої поточні зобов'язання, якщо виникне така необхідність. Крім того, значення коефіцієнту загальної ліквідності балансу (0,863) вказує на можливі труднощі з виконанням фінансових зобов'язань, що свідчить про проблеми з обіговими коштами. Аналіз фінансової стійкості демонструє, що компанія значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування для забезпечення своєї діяльності (коефіцієнт автономії у 2023 році – 0,326), що збільшує її фінансові ризики.

З початком повномасштабної війни в Україні на аналізованому підприємстві зросла й проблема дефіциту кадрів. Так, незважаючи на розширення діяльності, середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Біофарма плазма» у 2023 році скоротилась до 216 осіб, що 66 осіб менше, ніж у довоєнному 2021 році. Серед основних причин нестачі кадрів можна виділити наступні:

– від початку повномасштабного вторгнення значна частина активного працездатного населення змушена була стати до лав Збройних сил України;

– відтік кваліфікованої робочої сили за кордон (в тому числі, міграція населення через військові дії, виїзд студентів на навчання в інші країни, тощо). Так, відповідно до оцінок Центру економічної стратегії (ЦЕС), станом на січень 2024 року, за кордоном перебуває близько 4,9 млн українців, які виїхали через військові дії, значна частина з яких – жінки працездатного віку;

– через побоювання бути мобілізованим частина військовозобов'язаних чоловіків повністю перейшла працювати неофіційно;

– бажання значної частини населення працювати «на себе» або віддалено, демотивація та вигоряння співробітників, що спричинене відсутністю відчуття безпеки, нездоровою атмосферою на підприємстві, негнучкими умовами роботи, браком перспектив кар'єрного зростання, низькою оплатою праці, тощо [67, с. 17].

Проблеми із пошуком співробітників аналізованої компанії також можуть бути пов'язані з підвищеною небезпекою виробництва, а саме – ризиком зараження через постійний контакт з біологічним матеріалом.

Негативно на процес підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» сьогодні також впливає високий ступінь невизначеності та ризиковості бізнесу через постійні обстріли та військові дії в багатьох регіонах країни. Негативні очікування значною мірою впливають на інвестиційну привабливість підприємства. Серйозних втрат зазнає і енергетична інфраструктура України. Ракетні атаки на об'єкти електроенергетики призвели до відключення електропостачання в багатьох містах та населених пунктах, що спричинило перебої у роботі підприємств, не виключенням є і ТОВ «Біофарма плазма» [67, с. 18].

З метою систематизації ключових внутрішніх та зовнішніх проблем підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма», а також визначення перспективних шляхів їх вирішення, проведемо SWOT-аналіз (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Біофарма плазма»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
− єдине в Україні підприємство з виготовлення препаратів на основі плазми крові людини; − високий ступінь модернізації виробничих потужностей; − сертифіковане обладнання; − відповідність продукції європейським стандартам якості; − усі процеси у донорських центрах є автоматизованими; − порівняно невисока собівартість виробництва в Україні, як наслідок – доступні ціни на продукцію; − кваліфікований персонал; − ефективне управління фінансами; − угоди з іноземними партнерами	− вузькі межі територіального поширення плазмацентрів (мережа донорських пунктів обмежена 12 плазмацентрами, що розташовані у 11 містах України); − дефіцит сировини; − залежність обсягів виробництва від людського фактору, зокрема, недостатньої кількості донорів та, відповідно, обсягів зібраної плазми; − низький рівень впізнаваності бренду; − залежність від іноземного обладнання; − фінансова залежність підприємства; − дефіцит кваліфікованих кадрів; − підвищена небезпека виробництва для працівників через постійний контакт з біологічним матеріалом (ризик зараження)

Продовження табл. 3.2

Можливості (О)	Загрози (Т)
− розширення донорської бази через інформаційні кампанії; − зростання впізнаваності бренду за рахунок маркетингових онлайн та офлайн кампаній; − розширення мережі плазмацентрів на території країни, відкриття донорських центрів закордоном; − вихід на нові експортні ринки збуту та зростання присутності на раніше освоєних; − доступ до європейського ринку при вступі України в ЄС; − розробка інноваційних продуктів на основі плазми; − диверсифікація діяльності; − співробітництво з іноземними компаніями та лабораторіями для обміну досвідом та об'єднання інноваційного потенціалу; − участь у держзакупівлях та тендерах для збільшення обсягів реалізації продукції; − покращення умов праці	− зменшення обсягів збору донорської плазми через людський фактор; − соціальна, економічна та політична нестабільність в Україні (затяжна війна, загроза обстрілів, ускладнення збуту тощо); − загострення дефіциту кадрів; − загострення конкуренції (поява нового українського виробника препаратів крові; збільшення імпорту на вітчизняному ринку); − зниження купівельної спроможності населення; − нестабільність національної валюти; − зниження попиту, у тому числі на експортному ринку; − зміна законодавства української держави та країн експорту; − підвищення цін на імпортну сировину та обладнання (наприклад, енергоносії); − зменшення собівартості виробництва у іноземних конкурентів – втрата головної конкурентної переваги

Джерело: складено автором.

З табл. 3.2 видно, що на основі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Біофарма плазма» можна виділити кілька шляхів вирішення ідентифікованих проблем, які впливають на конкурентну позицію підприємства на ринку.

Встановлено, що основною проблемою, що стримує розвиток ТОВ «Біофарма плазма», є дефіцит сировини, зокрема, нестача обсягів зібраної плазми, та, відповідно, кількості донорів. Загалом, в день на донацію приходить до 300 осіб (до 5 000 осіб на місяць, близько 100 000 осіб на рік) [51]. Тобто, щоб використовувати наявні виробничі потужності заводу у Білій Церкві у повній мірі та переробляти 1 000 000 літрів плазми в рік, аналізованому підприємству необхідно збільшити кількість донорів до 500 000 осіб на рік (у 5 разів). У зв'язку з тим, що обсяги виробництва ТОВ «Біофарма плазма» напряму залежать від людського фактору (числа донорів та кількості зроблених ними донацій), то підприємству необхідно зосередити увагу головним чином на розширенні донорської бази, підвищенні впізнаваності бренду та обізнаності населення за

рахунок маркетингових онлайн та офлайн кампаній. До основних заходів у даному аспекті можна віднести наступні:

− запуск масштабної інформаційної кампанії через соціальні мережі, телебачення, інтернет та зовнішню рекламу;

− проведення освітніх заходів у співпраці з медичними установами та навчальними закладами, що дозволить залучити молоде покоління до донорства через інформаційні лекції, зустрічі та освітні програми;

− реалізація брендових освітніх кампаній на просторах Інтернету з фокусом на інформування про продукцію компанії та її важливість;

− створення програм лояльності для постійних донорів;

− запровадження підвищених виплат для первинних донорів;

− залучення корпоративних донорів шляхом організації донорських днів у співпраці з великими компаніями;

− розробка мобільного додатку, де донори зможуть отримувати інформацію про найближчі плазмацентри, програми лояльності, робити запис та інше.

Для подолання вузьких меж територіального покриття компанії варто розглянути можливість відкриття нових плазмацентрів у регіонах з високою щільністю населення. Підприємству варто збільшити кількість донорських центрів у західній та північній частинах країни, зокрема, доцільним є відкриття плазмацентрів у Львові, Чернівцях, Ужгороді, Житомирі, Луцьку, Рівному, Тернополі. Дані міста є обласними центрами України з великою кількістю мешканців, що створює значний потенціал для залучення донорів (рис. 3.2).

Рисунок 3.2 – Чисельність населення окремих міст України станом на 01.01.2022 року

Джерело: побудовано автором на основі джерела [68].

З рис. 3.2 видно, що найбільш густонаселеним з перелічений обласних центрів є місто Львів (717 273 особи станом на 01.01.2022 року), що робить його ідеальним місцем для відкриття нового плазмацентру. Велика кількість населення забезпечує широку донорську базу, що сприятиме стабільному збору плазми. Львів також є важливим освітнім та медичним центром. Завдяки високій щільності населення, відкриття плазмацентрів у цих містах може забезпечити стабільний потік донорів, що є важливим для збільшення обсягів зібраної плазми. До того ж, в реаліях сьогодення, Західна та Північна Україна є центром міграції великої кількості внутрішньо-переміщених осіб, що створює потенційну базу донорів, яким можна запропонувати участь у донорських програмах. Так, наприклад, населення Львова зросло на 150 тис. осіб з початку повномасштабного вторгнення [69].

До того ж, зазначені регіони залишаються відносно безпечними в умовах військового стану, що робить їх придатними для стабільної роботи центрів без підвищеного ризику для співробітників та донорів. Загроза обстрілів у східних і південних регіонах, обмежують можливості для розширення мережі плазмацентрів у цій частині країни, тому зосередження діяльності в більш безпечних регіонах дозволить підтримувати стабільний потік донорів плазми.

Крім того, ці регіони мають хорошу інфраструктуру та доступ до медичних і наукових установ, що може спростити організацію донорських центрів і забезпечити належний рівень обслуговування. У перспективі це також допоможе збільшити обсяги зібраної плазми та посилити позиції компанії на внутрішньому ринку, мінімізуючи ризики, пов'язані з військовими діями.

Справедливо зауважити, що ТОВ «Біофарма плазма» активно працює над розширенням мережі плазмацентрів. Так, донорський центр в Івано-Франківську відкрився лише наприкінці вересня 2024 року, а відкриття 12 плазмацентру у Вінниці заплановано на жовтень-листопад 2024 року. Загалом, компанія планує збільшити кількість плазмацентрів до 2027 року у три рази (до 30 центрів) [51].

Для вирішення проблеми фінансової залежності, підприємству слід зосередитися на удосконаленні виробничих процесів, розширенні ринків збуту та розвитку нових продуктів, що дозволять збільшити доходи компанії, забезпечивши

більший обсяг коштів для виконання зобов'язань. Вивільнення коштів за рахунок продажу майна або активів, які не використовуються, теж допоможе покращити фінансову стійкість підприємства. Також варто приймати більш активну участь у держзамовленнях і тендерах для збільшення обсягів реалізації продукції. Доцільним є також постійний контроль за ціновою політикою, а саме – систематичний перерахунок собівартості продукції, що виготовляється компанією з метою врахування усіх ринкових змін та забезпечення прибутковості діяльності.

З метою підвищення позиції на світовому ринку, ТОВ «Біофарма плазма» також слід розглянути можливість виходу на нові експортні ринки збуту та зростання присутності на раніше освоєних. Потенційно перспективними ринками можуть бути Африканський континент (країни, такі як Нігерія, Південна Африка та Кенія), де спостерігається значний дефіцит медичних препаратів, а також країни Латинської Америки (Аргентина, Мексика), де розвиваються фармацевтичні галузі. Розширення експортної діяльності на зазначені ринки допоможе диверсифікувати ризики та збільшити доходи. Гарною можливістю для збільшення обсягів експортних операцій компанії також є вступ України до Європейського Союзу. У випадку інтеграції української держави до європейської спільноти відкриває нові можливості для ТОВ «Біофарма плазма», зокрема доступ до єдиного ринку Європи, спрощення регуляторних бар'єрів, зниження митних ставок та витрат на логістику.

За результатами проведеного у роботі дослідження, відповідно до матриці визначення загального вектора стратегії, для ТОВ «Біофарма плазма» рекомендовано реалізацію інноваційних стратегій, а також стратегії диверсифікації з метою виходу на нові ринки та розширення асортименту продукції. Дані стратегії спрямовані на зміцнення ринкових позицій підприємства та вихід на нові ринки збуту. У даному аспекті ТОВ «Біофарма плазма» варто звернути увагу на розробку нових видів продукції для вітчизняного та експортного ринків, наприклад, через дослідження альтернативних методів обробки осадів фракціонування. Також, доцільним є диверсифікація діяльності компанії, наприклад, ТОВ «Біофарма плазма» може розглянути можливість проведення лабораторних досліджень «на замовлення» для сторонніх підприємств.

Задля інноваційного розвитку, ТОВ «Біофарма Плазма» варто більш активно співпрацювати з іноземними компаніями та лабораторіями для обміну досвідом та об’єднання наукового потенціалу. Даний вид партнерства сприяє запозиченню передових технологій, вдосконаленню виробничих процесів і підвищенню якості продукції. Залучення міжнародних партнерів дозволяє підприємству отримувати доступ до найсучасніших наукових розробок і розширювати ринки збуту, забезпечуючи інтеграцію компанії у світові виробничі ланцюги та зміцнюючи її конкурентні позиції на глобальному рівні.

З урахуванням соціальної, економічної та політичної нестабільності в Україні, для забезпечення безпеки та безперервності операційної діяльності ТОВ «Біофарма плазма» існує потреба у адаптації потужностей підприємства під умови війни. Зокрема, для гарантування безпеки працівників під час ракетних обстрілів та збереження безперервності виробничих процесів, важливим є облаштування бомбосховищ як на заводі та офісах, так і в усіх плазмацентрах компанії. Окрім того, важливо забезпечити автономне енергозабезпечення в усіх донорських центрах ТОВ «Біофарма плазма» та виробничих підрозділах, шляхом закупівлі генераторів. Це дозволить уникнути зупинки виробництва через відключення електроенергії, що є особливо важливим для виробництва препаратів з плазми, які потребують безперервного зберігання в умовах суворого температурного режиму, а також забезпечить зменшення простоїв виробництва.

Задля зміцнення конкурентної позиції на ринку ТОВ «Біофарма плазма» варто також звертати увагу на навчання співробітників та створення можливостей для їх професійного зростання. Інтенсивний темп технологічного розвитку вимагає від працівників швидкої адаптації до нововведень та оновлення знань. До того ж, підприємства, які інвестують у розвиток свого персоналу та забезпечують стимулюючу робочу атмосферу, можуть приваблювати та утримувати вмотивованих висококваліфікованих фахівців. Українські компанії мають бути готові до того, що повноцінний вступ в ЄС може спричинити посилення відтоку кваліфікованих кадрів та робочої сили з України. Відповідно до глобального дослідження, проведеного Institute for Business Value, підприємства, які активно

вкладають кошти у навчання свого персоналу, мають на 25% більше шансів досягнути поставлених стратегічних цілей, підтримують на 30% вищу продуктивність праці, мають на 20% нижчий рівень плинності кадрів, ніж компанії, які нехтують розвитком своїх співробітників [33].

Для мінімізації ризиків зараження працівників слід удосконалювати системи безпеки на робочих місцях, проводити регулярне навчання з техніки безпеки, а також застосовувати новітні засоби індивідуального захисту для співробітників, які контактують з біологічними матеріалами, що мають на меті максимальний захист від інфекційних ризиків та хімічних впливів. У світовій медичній та лабораторній практиці наразі поширеними є костюми із захисними мембранами, біозахисні комбінезони, респіратори та маски з високим рівнем фільтрації, електронні системи подачі повітря, нітрилові рукавички з посиленими бар'єрними властивостями, подвійні рукавички, протиударні та хімічно стійкі окуляри, щитки для обличчя, непроникне взуття із захистом від рідин, фартухи з поліетиленовими покриттями, одноразові халати, автоматичні пристрої для дезінфекції рук та обладнання, портативні ультрафіолетові пристрої, новітні антимікробні тканини (тканини з наноматеріалами та іонами срібла, які активно знищують мікроорганізми та мінімізують ризик поширення інфекцій при контакті) тощо.

Тож, основними проблемами, які перешкоджають підвищенню конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» на сучасному етапі розвитку є недостатня кількість донорів, обмежене географічне представлення плазмацентрів та недостатня впізнаваність бренду. Розширення мережі плазмацентрів та активізація маркетингових заходів не лише дозволить збільшити обсяги виробництва, а й сприятиме зміцненню конкурентної позиції компанії.

3.2. Економічне обґрунтування пропозиції запуску інформаційної кампанії з метою підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма»

Однією з основних проблем, ідентифікованих у ході оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма», є нестача донорів, що негативно впливає на загальну ефективність підприємства. Недостатня кількість донорської плазми обмежує виробничі можливості підприємства та знижує його конкурентоспроможність на ринку. З метою вирішення даної проблеми ТОВ «Біофарма плазма» має зосередити увагу на двох напрямках – підвищення рівня доступності процесу донорства та збільшення залученості донорів.

У першому напрямку (підвищення рівня доступності процесу донорства) компанія вже активно працює, розширюючи мережу донорських плазмацентрів (ТОВ «Біофарма плазма» планує збільшити кількість плазмацентрів у три рази протягом трьох років (з 10 центрів здачі плазми на початку 2024 року до 30 плазмацентрів у 2027 році)) [51]. Доцільним є збільшення числа донорських центрів у західній та північній частинах країни, зокрема у таких містах, як Львів, Чернівці, Житомир, Рівне, Тернопіль, Луцьк, Ужгород. Відкриття нових плазмацентрів сприятиме зниженню територіальних бар'єрів для донорів і підвищенню зручності процесу донорства.

Другий напрям (збільшення залученості донорів) передбачає активізацію маркетингової діяльності досліджуваного підприємства, орієнтовану на підвищення рівня обізнаності серед населення та стимулювання до участі в донорських програмах. На основні застосування методу аналізу ієрархій, визначено, що найбільш оптимальним напрямом підвищення ефективності управління конкурентною позицією ТОВ «Біофарма плазма» у контексті залучення донорів є запуск масштабної інформаційної компанії.

Запуск масштабної інформаційної кампанії має на меті вирішення основної проблеми ТОВ «Біофарма плазма» – недостатньої кількості донорів, що негативно впливає на обсяги зібраної плазми та обмежує можливості компанії к розвитку та розширенні виробництва. Проєкт спрямований на вирішення ключових проблем

підприємства, таких як дефіцит плазми, низька обізнаність населення про донорство та недостатній рівень впізнаваності бренду. Для систематизації та структуризації бізнес-ідеї, розробимо канву бізнес-моделі проєкту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Канва бізнес-моделі проєкту запуску масштабної інформаційної кампанії про донорство ТОВ «Біофарма плазма»

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Проблема

Недостатня кількість донорів, що негативно впливає на обсяги зібраної плазми, обмежуючи виробничі можливості підприємства та знижуючи його конкурентну позицію на ринку</td>
<td>Рішення

Збільшення залученості донорів:
запуск масштабної інформаційної кампанії з популяризації донорства плазми, підвищення рівня обізнаності про переваги донорства, а також стимулювання залученості населення</td>
<td rowspan="2">Унікальна ціннісна пропозиція

– Безкоштовний медичний огляд лікаря-терапевта та аналіз крові для донорів (загальний аналіз крові, перевірка на гепатит В, С і ВІЛ);
– можливість отримання грошової компенсації за донацію;
– можливість отримання знижок або подарункових сертифікатів за участь у донорських заходах від партнерів;
– можливість отримання 2-х офіційних вихідних;
– донори можуть врятувати життя</td>
<td>Конкурентна перевага

– Наявність всіх необхідних умов для абсолютно безпечної здачі плазми, кожен плазмацентр оснащений спеціальними кріслами та апаратами для автоматичного плазмаферезу;
– наявність грошових стимулів для донорів;</td>
<td rowspan="2">Цільова аудиторія

Особи віком від 18 до 60 років, які не мають проти-показань для донації</td>
</tr>
<tr>
<td>Ключові показники

– кількість зібраної плазми;
– кількість донорів;
– кількість нових донорів</td>
<td>Канали

– Інтернет платформи та соцмережі (Instagram, TikTok, тощо);
– Інтернет-сторінки блогерів;
– офлайн реклама;
– телебачення;
– заклади освіти, медичні установи</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Структура витрат

– витрати на онлайн кампанії;
– витрати на офлайн кампанії;
– витрати на оплату праці;
– витрати на освітній контент</td>
<td colspan="3">Структура доходів

– продаж препаратів з плазми крові людини на українському та міжнародному ринках;
– участь у тендерах на державні закупівлі ліків.</td>
</tr>
</table>

Джерело: розроблено та побудовано автором.

Загальними цілями запуску інформаційної компанії про донорство для ТОВ «Біофарма плазма» є:

– підкреслення та донесення більшій кількості людей важливість донорства;

– залучення нової аудиторії та зміцнення емоційного зв'язку з існуючою;

– підкреслення позитивних сторін іміджу бренду;

– формування інфоприводу.

Запуск рекламних заходів дозволить сформувати стійкий інтерес до донорства, підвищити соціальну активність населення і забезпечити стабільні постачання сировини для виробництва препаратів із плазми. Запропонована інформаційна кампанія включає таргетовану рекламу у соцмережах, традиційні медіа (телебачення, зовнішню рекламу) та партнерські ініціативи з компаніями.

Запуск таргетованої рекламної кампанії у соціальних мережах для ТОВ «Біофарма плазма» є важливим та необхідним кроком для збільшення обізнаності про донорство, залучення нових донорів, оптимізації витрат та забезпечення довготривалої стратегії зростання. Так, станом на 2024 рік в Україні нараховується близько 29,64 млн інтернет-користувачів, 24,30 млн осіб з яких є користувачами соціальних мереж (64,9% усього населення країни) [70]. Використання даного виду реклами дозволить максимально ефективно залучати нових донорів плазми, зменшивши витрати на залучення непрофільної аудиторії та збільшивши загальну обізнаність про важливість донорства. Запуск таргетованої рекламної кампанії пропонується зробити у 2-х найбільш відвідуваних серед молодого населення соціальних мережах – «Instagram» та «YouTube». Так, «YouTube» є однією з найбільш популярних соціальних мереж серед повнолітніх в Україні (близько 23,5 мільйонів користувачів) [71]. Число користувачів «Instagram» в Україні становить близько 12,6 мільйонів користувачів (вік найбільшої групи – від 25 до 34 років) [72]. Ці канали дозволяють охопити широку молодіжну аудиторію, яка активно користується платформами.

Для підтримання інтересу після перегляду реклами та залучення донора на постійній основі, необхідно регулярно публікувати новий контент у соцмережах, взаємодіяти з аудиторією через відповіді на коментарі, проводити прямі трансляції,

де фахівці будуть відповідати на питання про донорство. Етери можуть включати інтерв'ю з лікарями або людьми, які регулярно здають плазму, що сприятиме формуванню довіри до процесу та до самої компанії. Основний акцент в «Instagram» необхідно робити на візуальний контент, включаючи зображення донорів плазми, а також короткі відео з поясненням процедури. Це допоможе підвищити інтерес до донорства серед активних користувачів соцмережі. На офіційному YouTube-каналі компанії пропонується створення роликів, які пояснюватимуть важливість донорства плазми. Завдяки тому, що на «YouTube» дозволяється розміщувати ролики довжиною аж до 12 годин, дана платформа ідеально підходить для детального роз'яснення переваг донорства через освітній відеоконтент, що дозволить звернути увагу більш зрілої аудиторії.

Ще однією потужною платформою для просування є соціальна мережа «TikTok». Ця платформа, популярна серед молоді (9,4 млн користувачів в Україні серед міського населення у віці 18 – 55 років станом на 2024 рік) [73]. Даний застосунок не передбачає використання таргетованої реклами. Він дозволяє компаніям охоплювати велику кількість людей без фінансових витрат на рекламу, використовуючи творчий підхід та вірусний контент. Найбільш дієвим у «TikTok» є «органічне» просування. Основною стратегією ТОВ «Біофарма плазма» для залучення донорів через «TikTok» є створення освітнього та емоційного контенту, що пояснюватиме важливість донорства плазми. Для того, щоб привернути увагу донора, важливо створювати короткі, але вражаючі відео, які чітко демонструють, як донація плазми може рятувати життя. Використання реальних історій людей, які отримали допомогу завдяки донорам плазми, створює емоційний зв'язок із глядачем, що може стимулювати бажання долучитися до процесу донорства.

Як вже було зазначено, «TikTok» є платформою, де контент розповсюджується вірусно, тобто кожне відео може отримати величезне охоплення за умови, що воно буде цікавим та релевантним для користувачів. Щоб підвищити ймовірність такого охоплення, необхідно звернути увагу на тренди, які регулярно змінюються на платформі. Створення відео у відповідності до актуальних трендів, використання популярних звукових доріжок та челенджів є важливою складовою

для органічного просування. Освітні ролики також можуть стати вірусними, якщо вони подані у простій та захоплюючій формі. Короткі відео, які пояснюють процес донорства, його безпечність та користь для суспільства, можуть зацікавити глядачів і розвіяти їх страхи та упередження.

Варто зазначити, що наразі такі соцмережі як «Instagam» та «YouTube» також дуже активно просувають формат коротких відеороликів під назвою «Reels» та «Shorts» відповідно. Дані інструменти дозволяють залучити велику кількість користувачів без додаткових фінансових вкладень, зацікавити молодіжну аудиторію та підвищити обізнаність населення. Відео-контент, заснований на емоційності та актуальних трендах, активна комунікація з аудиторією є основними інструментами для досягнення поставлених цілей у соцмережах.

Важливим елементом для просування ТОВ «Біофарма плазма» в Інтернеті є співпраця з популярними блогерами та інфлюенсерами, які мають велику аудиторію в «TikTok», «Instagram» або «YouTube». Інфлюенсери можуть зняти відео, в якому розповідатимуть про важливість донорства, власний досвід здачі плазми, або навіть відвідати плазмацентр і поділитися процесом зі своїми підписниками. Важливо, щоб цей контент був щирим та зацікавив аудиторію. Така співпраця допоможе охопити тисячі або навіть мільйони користувачів, які можуть потенційно стати донорами (рис. 3.3).

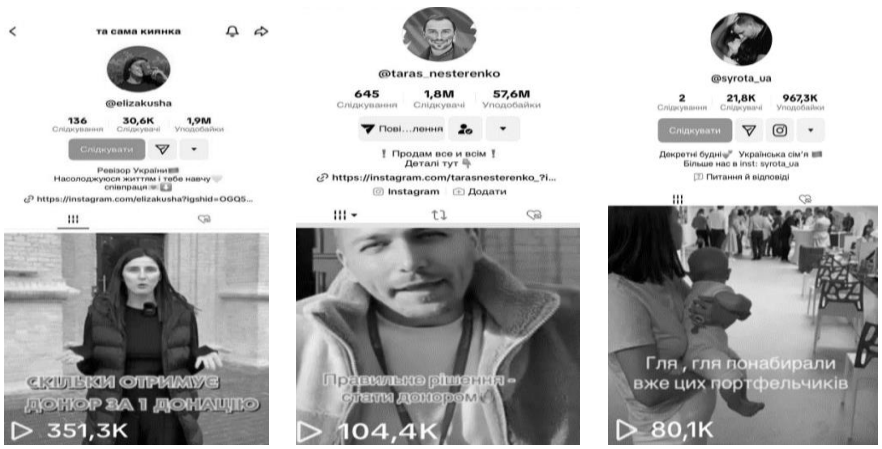

Рисунок 3.3 – Приклад співпраці ТОВ «Біофарма плазма» з блогерами у соціальній мережі «TikTok»

Джерело: побудовано на основі джерела [74].

З рис. 3.3 видно, що за домопомогою співпраці, навіть, з мікро-інфлюенсерами можна досягти значне охоплення користувачів.

Визначимо перелік блогерів для співпраці в рамках пропонованої інформаційної кампанії. Для реалізації проєкту пропонується залучити блогерів мікро- (10 000 – 100 000 підписників) та середнього рівнів (100 000 – 500 000 підписників), а саме наступних інфлюенсерів:

– Анастасія Сінанян (фітнес-тренер з медичною освітою, що дозволяє їй бути переконливою у висвітленні питань донорства плазми з точки зору здоров'я. Важливим фактором є те, що її аудиторія – переважно молоді люди, які приділяють увагу своєму фізичному розвитку, адже до донації допускаються лише особи віком від 18 до 60 років, які не мають протипоказань для донації. Рекомендації Анастасії щодо здорового способу життя та важливості донорства можуть легко сприйматися аудиторією, яка довіряє її експертній думці);

– Самвел Туманян (фітнес-блогер та модель, чоловік Анастасії Сінанян. Може мотивувати молодь долучитися до донорства, особливо через акцент на силу та активний спосіб життя. Крім того, його медійність у модельній сфері (переможець 4 сезону телепроєкту «Топ модель по-українськи») підсилює ефект залучення різних груп, які раніше могли не мати інтересу до донорства;

– Раміна Есхакзай (популярна українська блогерка, журналістка та ведуча YouTube-каналу. Її контент часто стосується соціально значущих тем, інтерв'ю з відомими людьми, що робить її ідеальною кандидатурою для просування теми донорства плазми на більш серйозному та соціальному рівні. Її аудиторія сприймає її як авторитет у питаннях, які торкаються суспільно важливих аспектів, тому співпраця з нею може підвищити довіру до кампанії);

– Єлизавета Гацко (фешн-блогер та власниця студії з косметології, що залучає жінок, які дбають про зовнішність. Може підкреслити важливість донорства з точки зору суспільної відповідальності та користі для здоров'я);

– Роксолана Величковська (блогер та психолог, що має дуже лояльну аудиторію, яка слідкує за її рекомендаціями у сфері моди та лайфстайлу. Співпраця з нею дозволить акцентувати увагу на трендовості та соціальній відповідальності

донорства плазми. Роксолана зможе створити легкий, але водночас важливий контент, який сприятиме залученню нових донорів).

Вибір блогерів ґрунтується на їх спеціалізації, кількості підписників у соцмережах, частоті підняття у їх блогах соціально важливих тем, а також на їх цільовій аудиторії, яка має відповідати профілю потенційних донорів плазми.

Блогери, залучені до рекламної кампанії для ТОВ «Біофарма Плазма», створять контент в «Instagram», спрямований на підвищення обізнаності про донорство плазми. Вони розкажуть про важливість та переваги донорства, нададуть інформацію про безпеку та простоту процедури, закликаючи приєднуватися до ініціативи. Це будуть освітні відео, сторіс із покроковими інструкціями реєстрації, а також особисті заклики долучитися до доброчинної справи.

Розрахуємо орієнтовну вартість співпраці з блогерами (табл. 3.4). Так, сторіс в «Instagram» у мікроблогера становить у середньому від 360 до 2000 грн, вартість допису у стрічці – від 1 500 грн [72].

Таблиця 3.4 – Розрахунок орієнтовної вартості співпраці з блогерами

Ім’я блогера	Цільова аудиторія	Кількість підписників, тис. осіб	Вартість рекламної сторіс, грн	Вартість рекламного поста, грн
Анастасія Сінанян	Молоде населення, що активно займається спортом	165,0	3 000	5 000
Самвел Туманян	Молоде населення, що активно займається спортом	375,0	5 000	7 000
Раміна Есхакзай	Молоді люди, зацікавлені у соціальних питаннях та моді	497,0	8 000	15 000
Єлизавета Гацко	Жінки, зацікавлені в красі, догляді за собою та здоров’ї	161,0	3 000	5 000
Роксолана Величковська	Молоді жінки, зацікавлені в сучасних трендах, моді, психології та лайфстайлі	68,2	1 500	3 000

Джерело: складено автором на основі джерела [75].

Варто зазначити, що зазначені орієнтовні цифри вартості співпраці можуть варіюватися залежно від індивідуальних домовленостей та популярності блогерів на момент запуску рекламної кампанії. До того ж, інфлюенсери можуть знизити ціну на рекламу, з урахуванням того, що кампанія пов’язана з благодійною та

соціально важливою ініціативою. Участь у такому проєкті може бути їх бажанням зробити внесок у добру справу. Часто такі ініціативи отримують широку підтримку в суспільстві, і блогери можуть використати це для підвищення репутації. Для досягнення такого результату важливо звернутися із чітким обґрунтуванням соціальної цінності проєкту, підкреслити, як їхня участь може допомогти залучити людей до благородної справи і підвищити обізнаність про донорство.

Для залучення більшої кількості населення, пропонується також розміщення банерів або нативної реклами на популярних Інтернет-ресурсах. Зокрема, на регіональних сайтах з новинами (наприклад, на порталах міст, де розташовані плазмацентри), а також у місцевих каналах «Телеграм».

Варто розглянути і можливість безкоштовного розміщення рекламного оголошення про пошук донорів на сторінках студентських організацій (наприклад, на сторінці студентської ради різних факультетів в «Телеграм» чи «Instagram»). Партнерство із студентством дозволить залучити молодих спеціалістів і донорів. Серед основних партнерів можуть бути студентські організації провідних університетів та коледжів у містах, де розташовано плазмацентри (наприклад, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара та інші).

В рамках інформаційної кампанії ТОВ «Біофарма плазма» пропонується застосування таких заходів офлайн-маркетингу, як: роздача листівок поблизу місць розташування плазмацентрів; установка бігбордів з акційними пропозиціями та закликами до донації; реклама на телебаченні; організація співпраці із медичними установами та закладами освіти (надання листівок для поширення). Якісні інформаційні матеріали є важливою складовою кампанії, адже вони мають привернути увагу цільової аудиторії та підвищити довіру до бренду.

Оскільки офлайн реклама має обмежені можливості для таргетування на конкретні цільові аудиторії, адже спрямована на широку, недиференційовану аудиторію в межах певного регіону, то основний акцент пропонується робити на онлайн інструментах для просування.

Розрахунок орієнтовної вартості рекламних заходів наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок вартості рекламних заходів

Вид реклами	Тираж за період реалізації проєкту	Примітка	Вартість за період реалізації проєкту, грн
Таргетована реклама в «Instagram»	1 920 000 показів	Щоденний бюджет на рекламу - 5000 грн, орієнтовне охоплення - від 6200 до 16000 осіб	600 000,00
Таргетована реклама на «YouTube»	1 000 000 показів	Щоденний бюджет на рекламу - 5000 грн	600 000,00
Співпраця з блогерами	5 блогерів	5 рекламних постів та серія сторіс у 5-ти блогерів (кількість сторіс варіюється у залежності від умов співпраці з кожним блогером)	48 500,00
Реклама на інтернет-сайтах	400 000 показів	Новинні канали, Google	80 000,00
Роздача листівок поблизу місць розташувань плазмацентрів	30 000 штук	Один раз на тиждень (у суботу) у місцях з великим потоком людей, поблизу плазмацентрів	11 000,00
Реклама на телебаченні	120 показів	Один раз на день	100 000,00
Білборди	12 штук	Розміщення на найбільш популярних майданчиках, поблизу плазмацентрів у кожному місті	44 000,00
Всього	–	–	1 483 500,00

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З табл. 3.5 видно, що витрати на рекламні заходи становлять 1 483 500 грн.

З метою підвищення мотивації первинних та благодійних донорів, вважаємо за доцільне залучити великі підприємства та компанії. Серед закладів, які вже надавали бонуси чи знижки благодійним донорам, є: «KFC», «Япошка», «Діла», ТРЦ «Караван», «Євразія», Харківський молочний комбінат, «Argentina Grill», «Аргентина гриль», «Gogi» та інші. ТОВ «Біофарма плазма» доцільно звернутися до своїх найдійних партнерів із пропозицією про співпрацю. Дані компанії можуть надати додаткову мотивацію для донорів у вигляді знижок, купонів або подарункових сертифікатів за участь у донорських заходах (рис. 3.4).

Рисунок 3.4 – Приклад купонів для донорів від партнерів ТОВ «Біофарма плазма»

Джерело: побудовано на основі джерела [51].

Даний вид співпраці дозволяє підвищити ефективність залучення нових донорів, адже люди будуть зацікавлені у вигодах та соціальній підтримці. Крім того, це створює можливість популяризації донорства серед відвідувачів цих закладів. Для компаній це можливість не тільки підтримати благодійну ініціативу, але й зміцнити корпоративний імідж, показуючи, що вони дбають не лише про бізнес-інтереси, а й про добробут суспільства. ТОВ «Біофарма плазма» висвітлює інформацію про партнерів у соціальних мережах та на сайті (рис. 3.5).

Рисунок 3.5 – Приклад висвітлення інформації про співпрацю у соціальній мережі ТОВ «Біофарма плазма»

Джерело: побудовано на основі джерела [75].

Для розширення партнерської бази, ТОВ «Біофарма плазма» варто звернутися із пропозицією про співпрацю до мереж кав’ярень «Ulitka Coffee», «Книгарня-кав’ярня Старого Лева», «Львівські круасани»; ресторанів «Гага», «Багато Лосося» та інших закладів. Доцільною є пропозиція мережі доставок

«Glovo» та заправкам «WOG». До співпраці відкритий магазин спортивних товарів «Gym Beam», що може надати донорам промокоди, або ж корисні смаколики.

ТОВ «Біофарма плазма» комунікує з донорами через соціальні мережі: «Instagram», «Facebook» та «TikTok». Запис на донацію відбувається через офіційний сайт. У рамках інформаційної кампанії, з метою удосконалення процесу запису донорів, вважаємо за доцільне розробити чат-бот у месенджері «Telegram» з можливістю онлайн-запису, відстеження статусу донора та його стану здоров'я, бонусів та нагадування. Це дозволить не тільки спростити запис на донацію, але й підвищити ефективність комунікації з донорами за рахунок автоматизації багатьох процесів. Так, донори зможуть записатися на донацію безпосередньо через «Telegram», що підвищить їхній рівень залученості завдяки зручності процесу. Даний інструмент значно полегшить реєстрацію донорів, а також стимулюватиме їх до донації через технологічні засоби. Важливою перевагою чат-бота є вартість – його розробка не потребує додаткових витрат, на відміну від створення повноцінного мобільного додатка. З урахуванням кваліфікації співробітників маркетингового відділу компанії та зручному інтерфейсу додатку, даний процес можна долучити PR-менеджеру ТОВ «Біофарма плазма». Запуск чат-бота забезпечить широкий функціонал, зокрема, запис на донацію, інформування донорів про правила донації, нагадування про візити та інформування про акції компанії. Автоматизація процесів дасть змогу ефективно управляти базою даних донорів та оперативно реагувати на їхні запити. «Telegram» є популярним месенджером серед населення, тому використання чат-бота забезпечить доступність сервісу для великої кількості людей та сприятиме залученості донорів.

Для успішного впровадження кампанії із запуску масштабної інформаційної кампанії ТОВ «Біофарма Плазма» планується залучити 5 осіб. Директор з маркетингу (керівник відділу залучення донорів) не може виконувати усі обов'язки, пов'язані із запуском масштабної кампанії, самостійно. Саме тому, до реалізації проєкту пропонується долучити фахівця по зв'язкам із громадськістю (PR-менеджера) та маркетингового аналітика компанії. Додатково, вважається за

доцільне найм до штату ТОВ «Біофарма плазма» SMM-менеджера та графічного дизайнера, або ж залучення останнього через аутсорсинг (рис. 3.6).

Рисунок 3.6 – Персонал ТОВ «Біофарма плазма», залучений у реалізацію проєкту запуску масштабної інформаційної компанії про донорство

Джерело: побудовано автором.

Директор відділу маркетингу буде відповідальним за загальну координацію всіх маркетингових зусиль, розробку стратегії кампанії, визначення цільової аудиторії та забезпечення досягнення основних поставлених цілей.

Фахівець зі зв'язків із громадськістю (PR-менеджер) забезпечуватиме правильне позиціонування кампанії в медіапросторі, проводитиме виставки та презентації, створюватиме позитивний імідж компанії та підтримуватиме контакт із засобами масової інформації. Він також відповідатиме за побудову комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами.

Аналітик проводитиме маркетингове дослідження, допомагаючи зрозуміти, які рекламні канали є найбільш ефективними. Так, даний спеціаліст аналізуватиме поведінку донорів, ефективність окремих інструментів кампанії, а також надаватиме рекомендації щодо їх коригування.

SMM-фахівець відповідатиме за розвиток соціальних мереж підприємства, створюватиме та публікуватиме контент, що підвищує обізнаність та залученість аудиторії до донації плазми. Даний спеціаліст також буде відповідальним за розробку освітнього контенту, що включатиме пояснення процесу донації, його користі для суспільства та особисті історії донорів.

Графічний дизайнер розроблятиме візуальні матеріали для кампанії, включаючи банери, інфографіку, пости в соцмережах, друковані матеріали тощо.

Основні завдання та функціональні обов'язки працівників, залучених до реалізації проєкту систематизовано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Завдання та функціональні обов'язки працівників

Посада	Основні завдання	Функціональні обов'язки
Директор з маркетингу; керівник відділу залучення донорів	Координація проєкту, розробка стратегії маркетингової діяльності, ухвалення рішень щодо контенту, контроль витрат та термінів реалізації проєкту	1. Розробка загальної маркетингової стратегії для запуску інформаційної кампанії, аналіз ринку, визначення цільової аудиторії; 2. Координація роботи всієї команди (PR-менеджера, аналітика, SMM-спеціаліста, графічного дизайнера); 3. Контроль витрат та дотримання бюджету; 4. Взаємодія з керівництвом для обговорення ключових моментів кампанії
Фахівець по зв'язкам із громад-ськістю, PR-менеджер	Підвищення рівня обізнаності населення через зв'язки з громадськістю, співпраця з блогерами, бізнесами, медіа та медичними установами для ефективного висвітлення кампанії	1. Організація подій та зустрічей з експертами; 2. Співпраця з інфлюенсерами та відомими блогерами для популяризації донорства; 3. Написання прес-релізів, статей та інших PR-матеріалів для висвітлення кампанії у медіа; 4. Організація освітніх заходів у співпраці з медичними закладами та вишами 5. Розробка чат-боту
Маркетин-говий аналітик	Збір і аналіз даних про кампанію, оцінка її ефективності та внесення коректив на основі отриманих результатів	1. Аналіз цільової аудиторії та її реакції на кампанію; 2. Моніторинг показників залучення нових донорів і рівня обізнаності; 3. Оцінка ефективності рекламних каналів (соціальні мережі, сайти, телебачення); 4. Підготовка звітів для маркетингового відділу
SMM-менеджер	Управління та реалізація контент-стратегії в соціальних мережах, створення та поширення освітнього контенту про донорство плазми	1. Розробка та реалізація контент-стратегії для соціальних мереж (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Telegram тощо); 2. Створення освітнього контенту про донорство (пости, відео на YouTube та в TikTok); 3. Взаємодія з аудиторією у соціальних мережах, відповідь на питання та коментарі; 4. Налаштування та запуск таргетованої реклами; 5. Ведення аналітики охоплення та реакцій
Графічний дизайнер	Створення візуальних матеріалів для рекламної кампанії	1. Розробка візуальних матеріалів для рекламних оголошень, банерів, відеороликів; 2. Створення інфографіки та освітніх плакатів; 3. Оформлення рекламних матеріалів для різних онлайн та офлайн каналів

Джерело: складено автором.

Проведемо розрахунок витрат на заробітну плату команди проєкту, а також визначимо обсяги нарахувань на зарплату (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок потреб у персоналі

Найменування категорій	Потре-ба, осіб	Зарплата за місяць, грн	Нарахування на зарплату/ місяць, грн	Фонд оплати праці за період проєкту, грн	Нарахування на зарплату за період проєкту, грн
Директор з маркетингу	1	30 000,00	6 600,00	120 000,00	26 400,00
Фахівець по зв'язкам із громадськістю	1	15 000,00	3 300,00	60 000,00	13 200,00
Маркетинговий аналітик	1	20 000,00	4 400,00	80 000,00	17 600,00
Графічний дизайнер	1	20 000,00	4 400,00	80 000,00	17 600,00
SMM-менеджер	1	15 000,00	3 300,00	60 000,00	13 200,00
Всього	5	100 000,00	22 000,00	400 000,00	88 000,00

Джерело: розраховано та складено автором.

Тож, розрахуємо загальний бюджет на проєкт із запуску масштабної інформаційної кампанії про донорство ТОВ «Біофарма плазма» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Кошторис витрат на реалізацію проєкту із запуску масштабної інформаційної кампанії про донорство ТОВ «Біофарма плазма»

Витрати	Сума, грн
Витрати на рекламні заходи	1 483 500,00
Фонд оплати праці	400 000,00
Нарахування на зарплату	88 000,00
Всього	1 971 500,00

Джерело: розраховано та складено автором.

Тож, бюджет на реалізацію проєкту становить 1 971,5 тис. грн.

Далі, за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей визначимо вплив запропонованого заходу на кількість донорів. Проведемо опитування експертної групи, яка була сформована на попередніх етапах роботи (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Результати опитування експертної групи

Показник	Експерти					
	1	2	3	4	5	6
Приріст кількості донорів на місяць від реалізації проєкту, осіб	1 500	1 640	1 780	1 920	2 200	2 800

Джерело: складено автором.

З метою перевірки думок експертів, визначимо середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації, що дозволить оцінити рівень розкиду отриманих оцінок і переконатися, наскільки надійні й узгоджені прогнозні дані. Для початку, розрахуємо середнє значення думок експертів ($x_{сер}$):

$$x_{сер} = (1\ 500 + 1\ 640 + 1\ 780 + 1\ 920 + 2\ 200 + 2\ 800)/6 = 1\ 973 \text{ осіб}. \quad (3.1)$$

Розрахуємо відхилення думок від середнього значення (Δx) (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Проміжні розрахунки середнього квадратичного відхилення та коефіцієнта варіації

Показник	Експерти						Всього
	1	2	3	4	5	6	
Приріст донорів на місяць від реалізації проєкту, осіб	1 500	1 640	1 780	1 920	2 200	2 800	11 840
Δx, осіб	-473	-333	-193	-53	227	827	–
Δx^2, осіб	224 044	111 111	37 378	2 844	51 378	683 378	1 110 133

Джерело: розраховано та складено автором.

Середнє квадратичне відхилення (σ) визначається за формулою [76, с. 47]:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \frac{\sqrt{\Delta x^2}}{n}, \quad (3.2)$$

де n – кількість експертів.

Тоді, маємо:

$$\sigma = \frac{\sqrt{1\ 110\ 133}}{6} = 176. \quad (3.3)$$

Далі, розрахуємо коефіцієнт варіації (Vσ) за формулою [76, с. 47]:

$$V\sigma = \frac{\sigma}{x_{сер}} * 100\%. \quad (3.4)$$

Тоді, маємо:

$$V\sigma = \frac{176}{1\,973} * 100 = 8{,}9\%. \quad (3.5)$$

Бачимо, що значення коефіцієнта варіації менше 33,0%, що свідчить про однорідність думок експертів.

Проведемо розрахунок прогнозованого значення приросту кількості донорів на місяць. Найбільш ймовірне значення (реалістичний сценарій) (Р) визначимо за методом медіан і приймаємо на рівні: (1 780 + 1 920)/2 = 1 850 (осіб). За песимістичним сценарієм (П) кількість нових донорів дорівнює найнижчому значенню за думками експертів і становить 1 500 осіб, а за оптимістичним (О) – найбільшому значенню за оцінками експертів та становить 2 800 осіб.

Приріст кількості донорів на місяць (ΔД) визначимо за формулою:

$$\Delta Д = \frac{(О+4*Р+П)}{6} = \frac{(2\,800+4*1\,850+1\,500)}{6} = 1\,950 \text{ осіб}. \quad (3.6)$$

Розрахуємо місячний приріст кількості донорів ТОВ «Біофарма плазма» у відсотковому співвідношенні ($\Delta Д_{\%}$):

$$\Delta Д_{\%} = (1\,950/5\,000)*100\% = 39{,}0\%. \quad (3.7)$$

Таким чином, запуск інформаційної кампанії є економічно доцільним, оскільки прогнозується суттєвий приріст донорів, що безпосередньо позитивно вплине на обсяги зібраної плазми та призведе до зростання виробництва кінцевої продукції. Відповідно, це забезпечить ТОВ «Біофарма плазма» збільшення виручки та зміцнення ринкових позицій на ринку продуктів із плазми крові людини. Приріст кількості донорів у межах даної кампанії становить 39,0%, що значно перевищує початкові показники.

3.3. Оцінювання впливу запропонованих заходів на конкурентну позицію ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції

З метою оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів, порівняємо ключові показники діяльності підприємства до та після впровадження інформаційної кампанії та проведемо аналіз впливу запропонованих заходів на конкурентну позицію ТОВ «Біофарма плазма» на міжнародному ринку.

Відповідно до розрахунків, проведених у підрозділі 3.2, впровадження інформаційної кампанії, дозволить досягти місячного приросту кількості донорів у 1 950 осіб (39,0%). З урахуванням того, що термін впровадження проєкту становить 4 місяці, у перші місяці запуску проєкту спостерігатиметься поступове зростання кількості донорів, оскільки кампанія набиратиме обертів, а на кінець реалізації розробленої маркетингової стратегії, ТОВ «Біофарма плазма» вдасться досягти щомісячного показника кількості донорів у 12 800 осіб (рис. 3.7).

Рисунок 3.7 – Прогнозування кількості донорів ТОВ «Біофарма плазма» в результаті запуску інформаційної кампанії про донорство

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Приймемо, що після реалізації інформаційної кампанії кількість донорів стабілізується та становитиме близько 12 800 осіб щомісяця. Це пояснюється тим, що з моменту активного запуску кампанії залучення донорів досягне свого максимального потенціалу, і підприємство зможе утримувати цей рівень завдяки ефективності проведених заходів та підтримці зацікавленості донорів. Тоді, орієнтовна чисельність донорів на рік становитиме 141 900 осіб, що на 41 900 осіб більше, ніж фактичне значення показника. Такий приріст донорів

дозволить ТОВ «Біофарма Плазма» збільшити обсяги зібраної плазми, що своєю чергою сприятиме збільшенню обсягів виробництва кінцевої продукції. Важливо, що приріст кількості донорів створює основу для подальшого розширення виробничих потужностей компанії, дозволяючи повніше використовувати наявні ресурси.

Розрахуємо коефіцієнт приросту кількості донорів за рік ($\Delta Д_р$):

$$\Delta Д_р = \frac{141,9-100}{100} = 0,419. \quad (3.8)$$

Завдяки приросту донорів, очікується зростання обсягів зібраної плазми:

$$200 + 200*0,419= 283,80 \text{ (тис. л/рік).} \quad (3.9)$$

Тож, прогнозується, що кількість біологічного матеріалу зросте до 283,8 тис. л/рік (рис. 3.8).

Рисунок 3.8 – Зміна кількості донорів та обсягів зібраної плазми ТОВ «Біофарма плазма» в результаті впровадження бізнес-пропозиції

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Зростання кількості донорів та збільшення обсягів зібраної плазми прямо вплине на фінансові показники підприємства. Відповідно до проведених розрахунків, визначимо проєктні значення показників, що були використані для оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма».

Для початку, розрахуємо прогнозні значення чистої виручки (доходу) від реалізації продукції в результаті реалізації комплексу запропонованих заходів.

Більша кількість зібраної плазми дозволяє компанії виробляти більше продукції, яка потім реалізується на ринку. З урахуванням того, що попит на препарати крові дуже високий, припустимо, що ринок здатний поглинути цей додатковий обсяг продукції. Тоді, обсяг реалізованої продукції у вартісному вираженні становитиме:

$$2\ 224\ 546{,}00 + 2\ 224\ 546{,}00 * 0{,}419 = 3\ 156\ 630{,}77 \text{ (тис. грн).} \quad (3.10)$$

Тож, завдяки реалізації проєкту по запуску масштабної інформаційної кампанії, ТОВ «Біофарма плазма» вдасться досягти річної чистої виручки у розмірі 3 156 630,77 тис. грн, що на 932 084,77 тис. грн більше, ніж у базисному 2023 році.

Собівартість продукції також зросте у плановому періоді та складе:

$$991\ 730{,}00 + 991\ 730{,}00 * 0{,}419 = 1\ 407\ 264{,}87 \text{ (тис. грн).} \quad (3.11)$$

Тож, собівартість реалізованої продукції зросте на 415 534,87 тис. грн в результаті впровадження проєкту по запуску масштабної інформаційної кампанії.

Витрати на збут також зростуть. Даний вид витрат у базисному (2023 році) становив 163 274,00 тис. грн. Запуск інформаційної кампанії потребує витрат у розмірі 1 971,50 тис. грн. Тоді, проєктне значення витрат на збут становитиме:

$$163\ 274{,}00 + 1\ 971{,}50 = 165\ 245{,}50 \text{ (тис. грн).} \quad (3.12)$$

Відповідно, прибуток підприємства також зміниться та складе 1 107 397,40 тис. грн. Тоді, проєктне значення чистого прибутку становитиме:

$$1\ 107\ 397{,}40 * (1 - 0{,}18) = 908\ 065{,}87 \text{ (тис. грн).} \quad (3.13)$$

Тож, реалізація запропонованих маркетингових заходів дозволить збільшити чистий прибуток підприємства на 422 976,87 тис. грн.

Розрахуємо проєктне значення рентабельності продукції:

$$Рп = (908\ 065{,}87/1\ 407\ 264{,}87)*100\% = 64{,}5\%. \quad (3.14)$$

Далі, розрахуємо фондовіддачу та рентабельність основних фондів ТОВ «Біофарма плазма» з урахуванням змін, які відбудуться унаслідок впровадження заходів із запуску масштабної інформаційної кампанії. Так, відповідно до розробленого проєкту, середньорічна вартість основних фондів залишиться сталою (853 651,00 тис. грн), але обсяги виробництва продукції компанії зростуть. Тоді, фондовіддача ТОВ «Біофарма плазма» становитиме:

$$Фвід. = 3\ 156\ 630{,}77/853\ 651{,}00 = 3{,}70\ (грн/грн). \quad (3.15)$$

Рентабельність основних фондів (Rоф.) підприємства складатиме:

$$Rоф. = (1\ 107\ 397{,}40/853\ 651{,}00)*100\% = 129{,}7\%. \quad (3.16)$$

Запропонованим проєктом із запуску інформаційної компанії про донорство передбачається, що кількість працівників ТОВ «Біофарма плазма» зросте на дві особи (SMM-менеджера та графічного дизайнера).

Систематизуємо розраховані основні економічні показники діяльності ТОВ «Біофарма плазма» у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Фактичне значення	Планове (проєктне) значення	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
Чиста виручка, тис. грн	2 224 546,00	3 156 630,77	932 084,77
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	991 730,00	1 407 264,87	415 534,87
Інші операційні доходи, тис. грн	240 925,00	240 925,00	0,00
Адміністративні витрати, тис. грн	133 812,00	133 812,00	0,00
Витрати на збут, тис. грн	163 274,00	165 245,50	1 971,50
Інші операційні витрати, тис. грн	411 682,00	411 682,00	0,00
Інші фінансові доходи, тис. грн	2 096,00	2 096,00	0,00

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4
Фінансові витрати, тис. грн	147 154,00	147 154,00	0,00
Втрати від участі в капіталі, тис. грн	0,00	0,00	0,00
Інші витрати, тис. грн	27 096,00	27 096,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн	592 819,00	1 107 397,40	514 578,40
Чистий прибуток, тис. грн	485 089,00	908 065,87	422 976,87
Рентабельність продукції (Рп), %	48,9	64,5	15,63
Фондовіддача, грн/грн	2,61	3,70	1,09
Рентабельність основних фондів (Rоф.), %	69,4	129,7	60,32
Кількість працівників, осіб	216	218	2
Кількість донорів, тис. осіб	100,00	141,90	41,90
Кількість зібраної плазми, тис. л/рік	200,00	283,80	83,80

Джерело: розраховано та складено автором.

Розраховані проєктні значення основних економічних показників для оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» у доларовому еквіваленті систематизовано у табл. 3.12

Таблиця 3.12 – Вплив запропонованих заходів на основні показники для оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Фактичне значення	Планове (проєктне) значення	Абсолютне відхилення
Чиста виручка, млн дол. США	53,22	75,88	22,66
Чистий прибуток, млн дол. США	11,61	21,83	10,22
Рентабельність продукції (Рп), %	48,9	64,5	15,6
Частка ринку (Чр), %	0,3	0,4	0,1
Обсяг витрат на проведення НДДКР, млн дол. США	18,50	18,50	0,00
Цінова конкурентоспроможність продукції (Цк)	0,481	0,481	0,000
Фондовіддача, дол. США/дол. США	2,61	3,70	1,09
Рентабельність основних фондів (Rоф.), %	69,4	129,7	60,3
Середня річна зарплата лікаря-лаборанта, тис. дол. США	8,61	8,61	0,00
Кількість працівників, осіб	216	218	2
Кількість виробничих потужностей, одиниць	1	1	0
Кількість плазмацентрів, одиниць	11	11	0
Кількість донорів, тис. осіб	100,00	141,90	41,90
Кількість зібраної плазми, тис. л/рік	200,00	283,80	83,80

Джерело: розраховано та складено автором.

З табл. 3.12 видно, що значення показників після впровадження бізнес-пропозиції (проєктні) демонструють значне покращення порівняно з фактичними значеннями результатів діяльності ТОВ «Біофарма плазма» у 2023 році. Так, унаслідок запуску інформаційної кампанії очікується, що чиста виручка підприємства зросте майже на 22,66 млн дол. США. Чистий прибуток також підвищиться (на 10,22 млн дол. США), що відображає ефективність проєкту. Важливим досягненням для компанії в умовах високої конкуренції є підвищення частки ринку з 0,3% до 0,4%. Невелике збільшення кількості працівників (на 2 особи) вказує на те, що реалізація проєкту не потребує значного збільшення робочої сили. Кількість виробничих потужностей і плазмацентрів залишається незмінною, тобто, покращення досягнуто в межах існуючих ресурсів.

Далі, визначимо конкурентну позицію ТОВ «Біофарма плазма» на основі порівняння проєктних показників діяльності компанії після впровадження запропонованих заходів та результатів діяльності провідних світових виробників препаратів із плазми крові. Для проведення оцінювання конкурентної позиції використаємо методику, яка детально охарактеризована у підрозділі 1.3. Матриця стандартизованих коефіцієнтів підприємств наведена у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Матриця стандартизованих коефіцієнтів підприємств

Показники	Підприємства			
	Біофарма плазма	CSL	Takeda	Octapharma
Чиста виручка	0,006	1,000	0,329	0,281
Чистий прибуток	0,009	0,938	1,000	0,163
Рентабельність продукції	0,790	0,488	1,000	0,223
Частка ринку	0,012	1,000	0,894	0,252
Обсяг витрат на проведення НДДКР	0,004	0,262	1,000	0,058
Цінова конкурентоспроможність продукції	1,000	0,871	0,168	0,447
Фондовіддача	1,000	0,443	0,951	0,707
Рентабельність основних фондів	0,561	0,148	1,000	0,149
Середня річна зарплата лікаря-лаборанта	0,111	1,000	0,755	0,542
Кількість працівників	1,000	0,007	0,004	0,018
Кількість виробничих потужностей	0,033	0,200	1,000	0,167
Кількість плазмацентрів	0,032	1,000	0,673	0,570
Кількість донорів	0,011	1,000	0,191	0,046
Кількість зібраної плазми	0,005	1,000	0,019	0,057

Джерело: розраховано та складено автором.

Для розрахунку інтегральної рейтингової оцінки досліджуваних компаній, відносну важливість кожного із показників залишимо на рівні, що був визначений у підрозділі 2.2. Результати порівняльної рейтингової оцінки наведено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Результати порівняльної рейтингової оцінки підприємств

Показники	Вагові коефіцієнти	Підприємства			
		Біофарма плазма	CSL	Takeda	Octapharma
Чиста виручка	0,0500	0,0003	0,0500	0,0164	0,0140
Чистий прибуток	0,1500	0,0014	0,1408	0,1500	0,0244
Рентабельність продукції	0,0500	0,0395	0,0244	0,0500	0,0111
Частка ринку	0,1500	0,0018	0,1500	0,1341	0,0377
Обсяг витрат на проведення НДДКР	0,1300	0,0005	0,0341	0,1300	0,0075
Цінова конкуренто-спроможність продукції	0,0300	0,0300	0,0261	0,0051	0,0134
Фондовіддача	0,0200	0,0200	0,0089	0,0190	0,0141
Рентабельність основних фондів	0,0200	0,0112	0,0030	0,0200	0,0030
Середня річна зарплата лікаря-лаборанта	0,0400	0,0044	0,0400	0,0302	0,0217
Кількість працівників	0,0300	0,0300	0,0002	0,0001	0,0005
Кількість виробничих потужностей	0,0900	0,0030	0,0180	0,0900	0,0150
Кількість плазмацентрів	0,0800	0,0026	0,0800	0,0538	0,0456
Кількість донорів	0,0800	0,0009	0,0800	0,0152	0,0037
Кількість зібраної плазми	0,0800	0,0004	0,0800	0,0015	0,0046
Інтегральна оцінка	–	0,1460	0,7354	0,7155	0,2165

Джерело: розраховано та складено автором.

Для наочності, отриманий результат розрахунку планового значення інтегральної рейтингової оцінки ТОВ «Біофарма плазма» представимо на рис. 3.9.

Рисунок 3.9 – Зміна інтегральної рейтингової оцінки ТОВ «Біофарма плазма» в результаті впровадження бізнес-пропозиції

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З рис. 3.9 видно, що унаслідок реалізації проєкту із запуску масштабної інформаційної компанії про донорство, інтегральна рейтингова оцінка ТОВ «Біофарма плазма» зросла на 0,007, що свідчить про поліпшення конкурентної позиції українського виробника на світовому ринку препаратів із плазми крові.

З метою подальшого зміцнення свої позицій на ринку, вітчизняному виробнику препаратів із плазми крові необхідно розширювати мережу плазмацентрів як на території України, так і за її межами, підвищувати обсяги реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, нарощувати інвестиції у наукові дослідження. Так, розширення мережі донорських плазмацентрів (з 10 центрів здачі плазми на початку 2024 року до 30 плазмацентрів у 2027 році) та реалізація проєкту із запуску масштабної інформаційної кампанії про донорство у 2025 році дозволить досягти чистого прибутку у розмірі 3 385,80 млн грн у 2027 році, що на 2 900,72 млн. грн більше, ніж у базисному 2023 році (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Вплив розширення мережі плазмацентрів та запропонованих маркетингових заходів на основні показники діяльності ТОВ «Біофарма плазма»

Показники	Фактичне значення (2023 рік)	Планове значення (2025 рік)	Планове значення (2027 рік)	Абсолютне відхилення (2025/2023)	Абсолютне відхилення (2027/2023)
1	2	3	4	5	6
Чиста виручка, тис. грн	2 224 546,00	3 156 630,77	8 608 993,02	932 084,77	6 384 447,02
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	991 730,00	1 407 264,87	3 837 995,10	415 534,87	2 846 265,10
Інші операційні доходи, тис. грн	240925	240 925,00	240 925,00	0,00	0,00
Адміністративні витрати, тис. грн	133 812,00	133 812,00	133 812,00	0,00	0,00
Витрати на збут, тис. грн	163 274,00	165 245,50	165 245,50	1 971,50	1 971,50
Інші операційні витрати, тис. грн	411 682,00	411 682,00	411 682,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи, тис. грн	2 096,00	2 096,00	2 096,00	0,00	0,00

Продовження табл. 3.15

1	2	3	4	5	6
Фінансові витрати, тис. грн	147 154,00	147 154,00	147 154,00	0,00	0,00
Втрати від участі в капіталі, тис. грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати, тис. грн	27 096,00	27 096,00	27 096,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн	592 819,00	1 107 397,40	4 129 029,42	514 578,40	3 536 210,42
Чистий прибуток, тис. грн	485 089,00	908 065,87	3 385 804,12	422 976,87	2 900 715,12
Рентабельність продукції (Рп), %	48,9	64,5	88,2	15,6	39,3
Фондовіддача, грн/грн	2,61	3,70	3,70	1,09	1,09
Рентабельність основних фондів (Rоф.), %	69,4	129,7	177,4	60,3	108,0
Кількість працівників, осіб	216	218	595	2	379
Кількість донорів, тис. осіб	100,00	141,90	387,00	41,90	287,00
Кількість зібраної плазми, тис. л/рік	200,00	283,80	774,00	83,80	574,00

Джерело: розраховано та побудовано автором.

При цьому, підвищення рівня доступності донорства та обізнаності населення дозволить досягти підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» на 0,056, порівняно із фактичним рівнем (рис. 3.10).

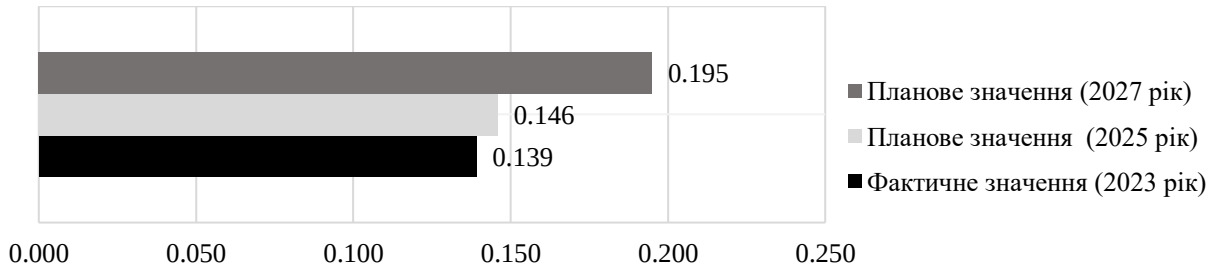

Рисунок 3.10 – Зміна інтегральної рейтингової оцінки ТОВ «Біофарма плазма» в результаті впровадження запропонованих заходів

Джерело: розраховано та побудовано автором.

З рис. 3.10 видно, що очікується, що рейтингова оцінка конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» зросте до 0,195 до 2027 року.

Таким чином, проведений аналіз демонструє, що запропонований проєкт із запуску масштабної інформаційної кампанії має позитивний вплив на фінансові показники, конкурентоспроможність та ринкову позицію ТОВ «Біофарма Плазма», а також створює передумови для подальшого сталого розвитку компанії. За підсумками обчислених проєктних значень фінансових показників діяльності ТОВ «Біофарма плазма», встановлено що даний захід є дійсно економічно доцільним та може бути рекомендованим до реалізації. Запланована інформаційна кампанія здатна забезпечити підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» шляхом збільшення бази донорів, ефективного використання виробничих потужностей та покращення впізнаваності бренду на ринку. Дуже важливо продовжувати розвивати маркетингову складову для покращення впізнаваності бренду як на національному, так і на міжнародних ринках.

Висновки до розділу 3

1. Аргументовано, що основними проблемами, які перешкоджають підвищенню конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» в сучасному бізнес-середовищі є: обмежене географічне представлення плазмацентрів, низька впізнаваність бренду та недостатня кількість донорів, що безпосередньо впливає на ефективність використання виробничих потужностей підприємства. Для досягнення успіху на міжнародному рівні, забезпечення стабільного зростання та збільшення ринкової частки, ТОВ «Біофарма плазма» необхідно активніше виходити на зовнішні ринки, розширювати мережу плазмацентрів, інвестувати в інноваційні рішення, нарощувати виробничу потужність, а також посилювати маркетингові зусилля для залучення донорів.

2. Проведено економічне обґрунтування пропозиції запуску інформаційної кампанії з метою підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма», яка включає таргетовану рекламу у соцмережах, співпрацю з відомими блогерами, використання сучасних інструментів просування, методів офлайн-маркетингу та інше. Бюджет на реалізацію проєкту становить 1 971,5 тис. грн. Доведено, що впровадження комплексу запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити залучення нових донорів (місячний приріст кількості донорів становить близько 39,0% (1 950 осіб на місяць)), що безпосередньо вплине на обсяги зібраної плазми (зросте на 83,8 тис. л/рік), призведе до зростання виробництва кінцевої продукції та, відповідно, забезпечить ТОВ «Біофарма плазма» збільшення виручки та зміцнення позицій на ринку продуктів із плазми крові людини.

3. Здійснено оцінювання впливу запропонованого проєкту із запуску масштабної інформаційної кампанії, спрямованої на підвищення рівня залучення донорів, на конкурентну позицію ТОВ «Біофарма плазма» та доведено, що даний захід має суттєвий позитивний вплив на ключові фінансово-економічні показники підприємства. В результаті впровадження запропонованої маркетингової кампанії, чиста виручка ТОВ «Біофарма плазма» зросте на 932 084,77 тис. грн у плановому періоді відносно фактичного, а чистий прибуток зросте на 422 976,87 тис. грн.

Водночас, запропонований проєкт дозволить більш ефективно використовувати ресурси компанії та досягти збільшення фондовіддачі (на 1,09 грн/грн) та рентабельності основних фондів (на 60,3%). Запланована інформаційна кампанія здатна забезпечити підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» (приріст інтегральної рейтингової оцінки становить 0,007), що свідчить про доцільність та економічну ефективність запропонованих заходів. Для досягнення стратегічної мети та максимального використання виробничих потужностей, після завершення запропонованої маркетингової кампанії, ТОВ «Біофарма плазма» необхідно продовжувати інвестувати у рекламу та розширювати мережу плазмацентрів. Впровадження запропонованих маркетингових заходів та підвищення доступності донорства (збільшення до 2027 року кількості плазмацентрів утричі) дозволить досягти підвищення конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» на 0,056, порівняно із фактичним рівнем.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного у дисертаційній роботі аналізу, вирішено важливі наукові завдання щодо теоретичного обґрунтування, вироблення науково-методичних засад і практичних рекомендацій, спрямованих на зростання конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі. За підсумками дослідження зроблено наступні висновки:

1. На основі опрацьованих наукових праць відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, здійснено визначення сутності конкуренції та конкурентної позиції підприємства. В ході дослідження встановлено, що конкуренція являє собою боротьбу між підприємствами за досягнення найбільш вигідних умов господарювання на ринку. На підставі аналізу літературних джерел визначено, що конкурентна позиція являє собою комплексну характеристику становища суб'єкта господарювання на ринку. Виявлено, що конкурентну позицію підприємства зазвичай розглядають із двох підходів: з одного боку, оцінюються його переваги відносно з конкурентів (якість продукції, рівень інноваційності, задоволеність клієнтів, тощо), а з іншого – аналізується його місце на досліджуваному ринку.

2. Розглянуто сучасний інструментарій забезпечення зростання конкурентної позиції підприємства та виявлено, що в реаліях сьогодення найбільш ефективними інструментами для українських підприємств є заміщення імпортної продукції вітчизняною, впровадження новітніх технологій, стратегічне планування, диверсифікація діяльності, управління витратами та оптимізація маркетингової політики. На основі аналізу літературних джерел аргументовано, що основний інструментарій підвищення конкурентної позиції підприємства в умовах військових дій в українській державі включає інституційно-правові, фіскально-податкові, фінансово-інвестиційні, маркетингово-ринкові, техніко-технологічні та інтелектуально-кадрові заходи. Обґрунтовано, що вибір інструментарію для підвищення конкурентної позиції підприємства має базуватися на специфіці діяльності суб'єкта, а також особливостях галузі, у якій він функціонує.

3. На основі обраної інформаційної бази дослідження, узагальнено методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства. Встановлено, що на сучасному етапі розвитку науки, відсутній єдиний підхід до визначення місця суб'єкта господарювання на ринку. Обґрунтовано доцільність вибору методичного підходу для проведення оцінювання, що базується на обчисленні часткових показників, приведенні їх до стандартизованого вигляду та розрахунку інтегральної рейтингової оцінки, яка визначає місце суб'єкта на ринку. Аргументовано, що з метою об'єктивного оцінювання, визначення рівня конкурентоспроможності необхідно проводити на основі порівняння основних показників діяльності досліджуваного підприємства та лідерів галузі.

4. За результатами проведеної економічної діагностики конкурентних переваг в діяльності ТОВ «Біофарма плазма» в бізнес-середовищі виявлено, що дане підприємство є єдиною вітчизняною імунобіологічною фармацевтичною компанією, яка спеціалізується на виготовленні лікарських препаратів з донорської плазми крові людини. Пропускна спроможність заводу складає 1 млн літрів плазми на рік, що дозволяє забезпечити внутрішні потреби української держави у препаратах та експортувати продукцію у більше ніж 36 країн світу. В ході аналізу встановлено, що основними конкурентними перевагами компанії є унікальність продукції та її якість, високий рівень технологічного оснащення, оновлена виробнича база та порівняно невисока собівартість виробництва. За результатами проведеного фінансового аналізу виявлено, що протягом 2020 – 2023 років компанія працює прибутково (чистий прибуток у 2023 році – 485,09 млн грн). Штат компанії налічує 216 осіб. Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Біофарма плазма» показав, що підприємство використовує значну частину залучених ресурсів для фінансування своєї діяльності та є фінансово залежним (коефіцієнт автономії станом на 2023 рік – 0,326). Встановлено, що підприємство неспроможне негайно погасити свої поточні зобов'язання за потреби (коефіцієнт абсолютної ліквідності станом на 2023 рік – 0,082; коефіцієнт загальної ліквідності – 0,863).

5. На підставі обраного методичного підходу до оцінювання конкурентної позиції підприємства, проведено порівняльний аналіз основних показників

діяльності українського виробника препаратів крові ТОВ «Біофарма плазма», світових лідерів в аналізованій галузі («CSL», «Takeda») та провідного імпортера даного виду продукції на ринку України – «Octapharma». На основі проведеного оцінювання встановлено, що найбільш конкурентоспроможною серед досліджуваних компаній є австралійський виробник «CSL» (інтегральна рейтингова оцінка – 0,7359), другою за рейтингом є японська компанія «Takeda» (0,7165), третьою – швейцарська «Octapharma» (0,2172), а на останньому місці – українська «Біофарма плазма» (0,1392). У ході дослідження встановлено, що вітчизняний виробник значно поступається провідним світовим компаніям у кількості виробничих потужностей, плазмацентрів, числі донорів, обсягах зібраної плазми та, відповідно, основних фінансово-економічних показниках (таких як: обсяг чистого прибутку, чистого доходу та інші).

6. Розроблено конкурентний профіль ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції, в результаті побудови якого встановлено, що українська компанія демонструє порівняно високу ефективність управління фінансовими ресурсами (інтегральна оцінка фінансової сили – 7 балів), зокрема має високі показники рентабельності та ефективності використання ресурсів. Однак, за результатами аналізу встановлено, що за основними фінансово-економічними показниками діяльності (обсяг чистого прибутку, доходу тощо), а також за чинниками, що характеризують загальну конкурентоспроможність (інтегральна оцінка конкурентоспроможності – 4 бали), вітчизняний виробник значно поступається міжнародним компаніям. Для успішної конкуренції на міжнародному рівні, забезпечення стабільного зростання та збільшення ринкової частки ТОВ «Біофарма плазма» варто посилити вихід на зовнішні ринки, розширити мережу плазмацентрів, інвестувати в інновації, нарощувати виробничу потужність та активізувати маркетинг для залучення більшої кількості донорів.

7. За результатами проведеного оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» виявлено, що проблема недостатньої кількості донорів є основною загрозою для діяльності «Біофарма Плазма», адже компанія критично залежить від донорської плазми для виробництва препаратів. На основі

застосування методу аналізу ієрархій, проведено попарне порівняння п’яти можливих напрямів у даному аспекті та обґрунтовано, що найбільш оптимальним заходом для вирішення зазначеної проблеми є запуск масштабної інформаційної кампанії про донорство плазми (глобальний пріоритет – 0,269).

8. За результатами проведеного оцінювання, визначено, що основними проблемами, які перешкоджають підвищенню конкурентної позиції ТОВ «Біофарма плазма» в бізнес-середовищі є обмежене географічне представлення плазмацентрів, низька впізнаваність бренду та недостатня кількість донорів. Доведено, що з метою вирішення проблеми нестачі донорів, підприємство має зосередити увагу на двох напрямках – підвищення рівня доступності процесу донорства та збільшення залученості донорів. Встановлено, що до слабких сторін слід також віднести залежність від іноземного обладнання та матеріалів та проблему фінансової залежності, яка була виявлена в ході фінансового аналізу. Аргументовано, що для вирішення даної проблеми, підприємству слід зосередитися на удосконаленні виробничих процесів, контролю над ціновою політикою, розширенні ринків збуту та розвитку нових продуктів, що дозволять збільшити доходи компанії, забезпечивши більший обсяг коштів для виконання зобов’язань. Також варто приймати більш активну участь у держзамовленнях і тендерах для збільшення обсягів реалізації продукції.

9. Здійснено економічне обґрунтування пропозиції із запуску інформаційної кампанії ТОВ «Біофарма плазма», орієнтовану на підвищення рівня обізнаності серед населення та стимулювання до участі у донорських програмах. Загальний бюджет на реалізацію проєкту становить 1 971,5 тис. грн. Доведено, що впровадження комплексу запропонованих заходів дозволить підвищити залучення нових донорів (місячний приріст становить близько 1 950 осіб на місяць та 41,90 тис. осіб на рік) та, відповідно, позитивно вплине на обсяги зібраної плазми (річний приріст становить близько 83,80 тис. л/рік).

10. Проведено оцінювання впливу запропонованих заходів на конкурентну позицію ТОВ «Біофарма плазма» на ринку фармацевтичної продукції та економічно доведено, що зростання кількості донорів та збільшення обсягів

зібраної плазми прямо вплине на фінансові показники підприємства, зокрема чиста виручка компанії зросте на 932 084,77 тис. грн у плановому періоді відносно фактичного, а чистий прибуток зросте на 422 976,87 тис. грн. Очікуваний приріст інтегральної рейтингової оцінки в результаті впровадження пропозиції становить 0,007 (планове значення інтегральної рейтингової оцінки ТОВ «Біофарма плазма» складає 0,146), що свідчить про те, що даний захід є дійсно економічно доцільним та може бути рекомендованим до реалізації. Аргументовано, що задля зміцнення позиції на ринку, досягнення стратегічних цілей і повного завантаження виробничих потужностей ТОВ «Біофарма плазма» після завершення запланованої маркетингової кампанії варто продовжувати вкладати кошти в рекламну діяльність та активно працювати над розширенням мережі плазмацентрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Johnson S. Dictionary of the English language. 6th ed. London : J.F. And C. Rivington, 1785. 1104 p.

2. Кусайкіна Н. Д., Цибульник Ю.С. Тлумачний словник української мови. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2010. 608 с.

3. Харчук Т. В. Етимологічні та правові засади тлумачення сутності конкуренції. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 61–69.

4. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III : станом на 1 січ. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення: 31.03.2024).

5. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV : станом на 8 берез. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 31.03.2024).

6. Гузенко А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань : дис. … д-ра філософії : 292 Міжнародні економічні відносини. Вінниця, 2022. 353 с.

7. Чорна М. В., Шинкар С. М. Конкурентні переваги соціально-економічних систем: формування та забезпечення : конспект лекцій. Харків : Видавництво «Лідер», 2019. Ч.1. 74 с.

8. Кравченко Н. В. Глобальні детермінанти трансформації конкурентних відносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. №. 19 (2). С. 42–47.

9. Smith A. The Wealth of Nations. USA : Thrifty Books, 2009. 692 p.

10. Борисова Т. М., Хрупович С. Є. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник.* 2021. Т. 68. № 1. С. 159–165.

11. Chamberlin E. Theory of Monopolistic Competition. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1962. 410 p.

12. Robinson J. The Economics of Imperfect Competition. London : Macmillan, 1933. 354 p.

13. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

14. Hayek F.A. Competition as a Discovery Procedure. *The Quarterly Journal of Austrian Economics.* 2002. №5 (3). Pp. 9–23.

15. Ricardo D. On the principles of political economy and taxation. Kitchener : Batoche Books, 2001. 333 p.

16. Теорія загальної рівноваги : огляд. *Investopedia.* URL: https://www.investopedia.com/ask/answers/012615/what-general-equilibrium-theory-macroeconomics.asp (дата звернення: 10.04.2024).

17. Marshall A. Principles of Economics. London : Macmillan and Co, 1920. 627 p.

18. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.

19. What Is the Cournot Competition Economic Model? *Investopedia.* URL: https://www.investopedia.com/terms/c/cournot-competition.asp (дата звернення: 11.04.2024).

20. Samuelson P. A. Macroeconomics. Toronto : McGraw-Hill Ryerson, 1988. 920 p.

21. Mankiw N. G. Macroeconomics. New York : Worth Publishers, 2009. 641 p.

22. Edgeworth F. Y. Perfect competition and the core. *European Economic Review.* 1993. Vol. 37 (2-3). Pp. 477–490.

23. McConnell, Campbell R. Economics: principles, problems, and policies. Boston : McGraw-Hill Irwin, 2009. 917 p.

24. Stigler G.J. The Theory of Economic Regulation. *The Bell Journal of Economics and Management Science.* Vol. 2, №. 1. 1971. Pp. 3–21.

25. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

26. Кожемяченко О. О. Основи економіки: курс лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 115 с.

27. Грановська В. Г. Парадигма конкуренції та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI*». 2016. №5. С. 50–57.

28. Лозовий К. К., Кузнецова І. О. Формування стійкої конкурентної позиції підприємства. *Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 8-10 жовтня 2015 р. Тернопіль : ТНТУ, 2015. С. 47–49.

29. Гребешкова О. М., Горбатько А. О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьох проекційним підходом. *Збірник наукових праць Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана.* 2017. №39. С. 125–144.

30. Sirkis R. L., Race S. M., Little A. D. Principles of Strategic Planning for the Food-Service Firm: How to select a strategy based on your competitive position in the industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.* 1981. №22 (1). Pp. 35–41.

31. Смолін І. В. Конкурентна позиція підприємства: протиріччя змістовного наповнення, види та об’єкти спрямування. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. №43. С. 46–56.

32. Гребинаха А. В. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств вагонобудування. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2019. №35. С. 51–55.

33. Карп’як О. О., Марченко В. М. Напрями зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків : Держ. біотехнологічний ун-т., 26 квітня 2024 р. Харків : Держ. біотехнологічний ун-т. 2024. С. 387 – 389.

34. Kodak: як змінити світ і все втратити. Період занепаду. *Imena.ua.* URL: https://www.imena.ua/blog/kodak-period-of-decline/ (дата звернення: 11.04.2024).

35. Пудичева Г.О., Малишко В.С. Логістика : консп. лекц. Ч. 2. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2018. 189 с.

36. 5 Enterprise Technology Trends Reinventing Operations in 2024. *Trinetix*. URL: https://www.trinetix.com/insights/5-enterprise-technology-trends-reinventing-operations-in-2024 (дата звернення: 13.05.2024).

37. 16 types of sales tools to choose from in 2024. *Zendesk.* URL: https://www.zendesk.com/sell/features/sales-tools/#b2b (дата звернення: 13.05.2024).

38. The 25 Best Marketplace eCommerce Tools to Drive Sales in 2024. *Clarity Ventures.* URL: https://www.clarity-ventures.com/marketplace-ecommerce/marketplace-tools (дата звернення: 14.05.2024).

39. Тарасюк А.В. Маркетинговий менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. №26 (7). С. 101–106.

40. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні Візії. 2023. №26. URL : http://eprints.zu.edu.ua/38522/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf (дата звернення: 26.05.2024).

41. Бойко В. В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 54. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673 (дата звернення: 26.05.2024).

42. Багатопотокове навчання: як великі компанії навчають своїх співробітників ефективно? Досвід Таскомбанк, Reikartz Hotel Group та «Антошка». *Robota.ua*. URL: https://budni.robota.ua/hr/bagatopotochne-navchannya-yak-veliki-kompaniyi-navchayut-svoyih-spivrobitnikiv-efektivno-dosvid-taskombank-reikartz-hotel-group-ta-antoshka (дата звернення: 13.04.2024).

43. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Економіка та суспільство*. 2018. № 8. С. 405–410.

44. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369 (дата звернення: 25.05.2024).

45. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145–153.

46. Економіка зарубіжних країн : Метод. вказівки до виконання курс. роботи для студ. спец. 051 «Економіка», освітньої програми «Міжнародна економіка» / уклад. С. В. Нараєвський. Київ : ВПК «Політехніка», 2020. 24 с.

47. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Механізм стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства. *Бізнесінформ.* 2019. №9. С. 313–320.

48. Приймак С. В., Волкова О. А. Діагностика фінансової стійкості підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції. *Економіка та суспільство.* 2021. № 30. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/662/636 (дата звернення: 05.05.2024).

49. Соломіна Г. В. Економіка підприємства: практикум. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 142 с.

50. Товариство з обмеженою відповідальністю «Біофарма плазма». *Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/39000694 (дата звернення: 03.09.2024).

51. Biophama. URL: https://biopharma.ua/ (дата звернення: 03.09.2024).

52. Biopharma відкриває сучасний завод-фракціонатор із інвестиціями $75 млн. *UFuture.* URL: https://ufuture.com/uk/biopharma-vidkrivaye-suchasnij-zavod-fraktsionator-iz-investitsiyami-75-mln/ (дата звернення: 05.09.2024).

53. 10 фактів про донорство та переливання крові. *DonorUA.* URL: https://www.donor.ua/pages/2208 (дата звернення: 11.09.2024).

54. The top 10 companies for blood plasma products. *BCC Research.* URL: https://blog.bccresearch.com/the-top-10-companies-for-blood-plasma-products (дата звернення: 16.09.2024).

55. CSL. URL: https://csl.com/ (дата звернення: 23.09.2024).

56. Takeda. URL: https://www.takeda.com/ (дата звернення: 23.09.2024).

57. Octapharma. URL: https://www.octapharma.com/ (дата звернення: 24.09.2024).

58. Trade Map. URL: https://www.trademap.org/ (дата звернення 25.09.2024).

59. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 25.09.2024).

60. Key Findings from the 2022 World Index of Healthcare Innovation. *The Foundation for Research on Equal Opportunity.* URL: https://freopp.org/whitepapers/key-findings-from-the-2022-world-index-of-healthcare-innovation/ (дата звернення: 28.09.2024).

61. Top pharma companies ranked by 2023 R&D spend. *Drug Discovery & Development.* URL: https://www.drugdiscoverytrends.com/top-pharma-companies-2023-rd-spend/ (дата звернення: 20.09.2024).

62. TOP 10 – The Most Stable Currencies in the World in 2024. *Forex Sentiment Board.* URL: https://fxssi.com/top-10-world-most-stable-currencies (дата звернення: 22.09.2024).

63. Inflation Rate : By Country. *Trading economics.* URL: https://tradingeconomics.com/country-list/inflation-rate- (дата звернення: 22.09.2024).

64. «Біофарма-Плазма» збудує в Ужгороді завод з виробництва ліків із плазми крові. *Varosh.* URL: https://varosh.com.ua/noviny/biofarma-plazma-zbuduye-v-uzhgorodi-zavod-z-vyrobnycztva-likiv-iz-plazmy-krovi/ (дата звернення: 07.10.2024).

65. Biopharma вивчає можливості будівництва нового заводу до 2027 року. *Інтерфакс-Україна.* URL: https://interfax.com.ua/news/pharmacy/939507.html (дата звернення: 07.10.2024).

66. Федоров М. В., Хренов О. М. Системний аналіз: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 62 с.

67. Карп'як О. О., Марченко В. М. Проблеми формування конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Сер. : Економічні науки. 2024. №6. С. 16–21.

68. Індекси : Чисельність населення по містах України. *Мінфін.* URL: https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/ (дата звернення: 10.10.2024).

69. Населення Львова у війну зросло на 150 тис., Житомира змінилося мало, а Миколаєва впало на 200 тис. *Інтерфакс-Україна.* URL: https://interfax.com.ua/news/general/886584.html (дата звернення: 08.10.2024).

70. Кількість користувачів соцмереж в Україні за рік зменшилася на 10%. *MS. Detector Media.* URL: https://ms.detector.media/internet/post/34670/2024-04-15-kilkist-korystuvachiv-sotsmerezh-v-ukraini-za-rik-zmenshylasya-na-10/ (дата звернення: 10.10.2024).

71. У 2021 році YouTube став найпопулярнішою соцмережею серед українців, але молодь віддає перевагу TikTok. *MS. Detector. Media.* URL: https://ms.detector.media/sotsmerezhi/post/28838/2022-01-20-u-2021-rotsi-youtube-stav-naypopulyarnishoyu-sotsmerezheyu-sered-ukraintsiv-ale-molod-viddaie-perevagu-tiktok-doslidzhennya/ (дата звернення: 10.10.2024).

72. Реклама в українських Instagram блогерів — усе про вартість, формати співпраці та користь для бренду. *Webpromo.* URL: https://web-promo.ua/ua/blog/reklama-v-ukrayinskih-instagram-blogeriv-use-pro-vartist-formati-spivpraci-ta-korist-dlya-brendu/ (дата звернення: 11.10.2024).

73. Аудиторія TikTok в Україні – не менше 9,4 млн користувачів. *Forbes.ua*. URL: https://forbes.ua/news/auditoriya-tiktok-v-ukraini-ne-menshe-94-mln-koristuvachiv-kantar-ukraine-25042024-20788 (дата звернення: 10.10.2024).

74. Biopharma plasma. *TikTok*. URL: https://www.tiktok.com/@biopharmaplasma (дата звернення 11.10. 2024).

75. Instagram. URL: https://www.instagram.com/ (дата звернення 12.10. 2024).

76. Кузьмінська Н. Л. Статистика : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 162 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Баланс (активи) ТОВ «Біофарма плазма» за 2020 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	107,00	0,00
первісна вартість	1001	136,00	0,00
накопичена амортизація	1002	29,00	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	186,00	48,00
Основні засоби	1010	17 342,00	10 980,00
первісна вартість	1011	21 790,00	17 296,00
знос	1012	4 448,00	6 316,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	0,00
первісна вартість	1016	0,00	0,00
знос	1017	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	0,00
первісна вартість	1021	0,00	0,00
накопичена амортизація	1022	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	0,00
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	34 950,00	39 172,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	0,00
Гудвіл	1050	0,00	0,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	0,00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00
Усього за розділом I	**1095**	**52 585,00**	**50 200,00**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	172 674,00	218 466,00
Виробничі запаси	1101	90 475,00	109 367,00
Незавершене виробництво	1102	34 652,00	50 091,00
Готова продукція	1103	47 547,00	58 940,00
Товари	1104	0,00	68,00
Поточні біологічні активи	1110	8,00	0,00
Депозити перестрахування	1115	0,00	0,00
Векселі одержані	1120	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	153 744,00	146 217,00

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	65 804,00	49 548,00
з бюджетом	1135	12 016,00	20 184,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	0,00
з нарахованих доходів	1140	0,00	0,00
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	363 426,00	373 340,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	29 549,00	174 628,00
Готівка	1166	0,00	0,00
Рахунки в банках	1167	29 549,00	174 628,00
Витрати майбутніх періодів	1170	332,00	147,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	0,00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	0,00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	0,00
резервах незароблених премій	1183	0,00	0,00
інших страхових резервах	1184	0,00	0,00
Інші оборотні активи	1190	1027,00	749,00
Усього за розділом II	**1195**	**798 580,00**	**983 279,00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	0,00
Баланс	**1300**	**851 165,00**	**1 033 479,00**

Таблиця А.2 – Баланс (пасиви) ТОВ «Біофарма плазма» за 2020 рік

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	25,00	25,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00
Емісійний дохід	1411	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	224 006,00	274 036,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	0,00
Усього за розділом I	**1495**	**224 031,00**	**274 061,00**

Продовження табл. А.2

1	2	3	4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	0,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	461 016,00	500 091,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	0,00
Цільове фінансування	1525	0,00	154,00
Благодійна допомога	1526	0,00	0,00
Страхові резерви	1530	0,00	0,00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	0,00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	0,00
резерв незароблених премій	1533	0,00	0,00
інші страхові резерви	1534	0,00	0,00
Інвестиційні контракти	1535	0,00	0,00
Призовий фонд	1540	0,00	0,00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	0,00
Усього за розділом II	**1595**	**461 016,00**	**500 245,00**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	34 005,00	0,00
Векселі видані	1605	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 346,00	3 531,00
товари, роботи, послуги	1615	70 084,00	71 267,00
розрахунками з бюджетом	1620	7 127,00	10 127,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 012,00	9 200,00
розрахунками зі страхування	1625	1 122,00	789,00
розрахунками з оплати праці	1630	5 150,00	4 487,00
за одержаними авансами	1635	2 009,00	142 359,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	0,00
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0,00
за страховою діяльністю	1650	0,00	0,00
Поточні забезпечення	1660	3 741,00	19 299,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	38 534,00	7 314,00
Усього за розділом III	**1695**	**166 118,00**	**259 173,00**

Продовження табл. А.2

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	0,00
Баланс	**1900**	**851 165,00**	**1 033 479,00**

Таблиця А.3 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Біофарма плазма» за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	999 547,00	713 894,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,00	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	0,00	0,00
Премії, передані у перестрахування	2012	0,00	0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0,00	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	502 055,00	427 992,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,00	0,00
Валовий: прибуток	2090	497 492,00	285 902,00
збиток	2095	0,00	0,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0,00	0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0,00	0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0,00	0,00
Інші операційні доходи	2120	92 802,00	67 196,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0,00	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0,00	0,00

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0,00	0,00
Адміністративні витрати	2130	84 207,00	25 589,00
Витрати на збут	2150	107 863,00	105 507,00
Інші операційні витрати	2180	274 287,00	92 534,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0,00	0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0,00	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	123 937,00	129 468,00
збиток	2195	0,00	0,00
Дохід від участі в капіталі	2200	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	2220	4 754,00	68,00
Інші доходи	2240	0,00	0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0,00	0,00
Фінансові витрати	2250	54 445,00	48 040,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0,00	0,00
Інші витрати	2270	12 956,00	3 954,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	61 290,00	77 542,00
збиток	2295	0,00	0,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-11 260,00	-14 176,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,00	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	50 030,00	63 366,00
збиток	2355	0,00	0,00

Таблиця А.4 – Елементи операційних витрат ТОВ «Біофарма плазма» у 2020 році

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	365 803,00	397 320,00
Витрати на оплату праці	2505	94 669,00	60 365,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 487,00	13 414,00
Амортизація	2515	3 844,00	4 063,00
Інші операційні витрати	2520	472 874,00	187 311,00
Разом	2550	957 677,00	662 473,00

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Баланс (активи) ТОВ «Біофарма плазма» за 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	0,00	0,00
накопичена амортизація	1002	0,00	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48,00	0,00
Основні засоби	1010	10 980,00	9 474,00
первісна вартість	1011	17 296,00	21 759,00
знос	1012	6 316,00	12 285,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	0,00
первісна вартість	1016	0,00	0,00
знос	1017	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	0,00
первісна вартість	1021	0,00	0,00
накопичена амортизація	1022	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	0,00
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	40 690,00	78 441,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	0,00
Гудвіл	1050	0,00	0,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	0,00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00
Усього за розділом I	**1095**	**51 718,00**	**87 915,00**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	221 053,00	343 085,00
Виробничі запаси	1101	111 954,00	199 197,00
Незавершене виробництво	1102	50 091,00	73 188,00
Готова продукція	1103	58 940,00	70 676,00
Товари	1104	68,00	24,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	0,00
Депозити перестрахування	1115	0,00	0,00
Векселі одержані	1120	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	146 217,00	167 959,00

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	49 505,00	52 103,00
з бюджетом	1135	20 184,00	22 982,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	0,00
з нарахованих доходів	1140	0,00	0,00
із внутрішніх розрахунків	1145	20 184,00	22 982,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	373 340,00	106 614,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	174 628,00	164 061,00
Готівка	1166	0,00	0,00
Рахунки в банках	1167	174 628,00	164 061,00
Витрати майбутніх періодів	1170	147,00	398,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	0,00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	0,00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	0,00
резервах незароблених премій	1183	0,00	0,00
інших страхових резервах	1184	0,00	0,00
Інші оборотні активи	1190	1 027,00	749,00
Усього за розділом II	**1195**	**985 584,00**	**857 500,00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	0,00
Баланс	**1300**	**1 037 302,00**	**945 415,00**

Таблиця Б.2 – Баланс (пасиви) ТОВ «Біофарма плазма» за 2021 рік

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	25,00	42 025,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00
Емісійний дохід	1411	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	277 811,00	449 678,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	0,00
Усього за розділом I	**1495**	**277 836,00**	**491 703,00**

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0,00	0,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	500 091,00	349 543,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	0,00
Цільове фінансування	1525	154,00	40,00
Благодійна допомога	1526	0,00	0,00
Страхові резерви	1530	0,00	0,00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	0,00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	0,00
резерв незароблених премій	1533	0,00	0,00
інші страхові резерви	1534	0,00	0,00
Інвестиційні контракти	1535	0,00	0,00
Призовий фонд	1540	0,00	0,00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	0,00
Усього за розділом II	**1595**	**500 245,00**	**349 583,00**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	0,00
Векселі видані	1605	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 531,00	837,00
товари, роботи, послуги	1615	70 832,00	57 807,00
розрахунками з бюджетом	1620	11 019,00	7 244,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 092,00	6 236,00
розрахунками зі страхування	1625	789,00	1 377,00
розрахунками з оплати праці	1630	4 487,00	4 363,00
за одержаними авансами	1635	142 359,00	2 583,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	0,00
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0,00
за страховою діяльністю	1650	0,00	0,00
Поточні забезпечення	1660	18 934,00	19 718,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	7 270,00	10 200,00
Усього за розділом III	**1695**	**259 221,00**	**104 129,00**

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	0,00
Баланс	**1900**	**1 037 302,00**	**945 415,00**

Таблиця Б.3 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Біофарма плазма» за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 551 393,00	999 547,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,00	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	0,00	0,00
Премії, передані у перестрахування	2012	0,00	0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0,00	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	657 377,00	502 055,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,00	0,00
Валовий: прибуток	2090	894 016,00	497 492,00
збиток	2095	0,00	0,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0,00	0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0,00	0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0,00	0,00
Інші операційні доходи	2120	132 124,00	92 802,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0,00	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0,00	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0,00	0,00
Адміністративні витрати	2130	116 756,00	84 207,00
Витрати на збут	2150	132 209,00	107 863,00

Продовження табл. Б.3

1	2	3	4
Інші операційні витрати	2180	317 746,00	274 287,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0,00	0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0,00	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	459 429,00	123 937,00
збиток	2195	0,00	0,00
Дохід від участі в капіталі	2200	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	2220	8 133,00	4 754,00
Інші доходи	2240	0,00	0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0,00	0,00
Фінансові витрати	2250	216 980,00	54 445,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0,00	0,00
Інші витрати	2270	6 214,00	12 956,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	244 368,00	61 290,00
збиток	2295	0,00	0,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-38 349,00	-11 260,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-34 152,00	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	171 867,00	50 030,00
збиток	2355	0,00	0,00

Таблиця Б.4 – Елементи операційних витрат ТОВ «Біофарма плазма» у 2021 році

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	663 014,00	365 803,00
Витрати на оплату праці	2505	107 210,00	94 669,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 554,00	20 487,00
Амортизація	2515	6 401,00	3 844,00
Інші операційні витрати	2520	458 741,00	472 874,00
Разом	2550	1 258 920,00	957 677,00

Додаток В

Таблиця В.1 – Баланс (активи) ТОВ «Біофарма плазма» за 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,00	15,00
первісна вартість	1001	0,00	64,00
накопичена амортизація	1002	0,00	49,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	101 019,00
Основні засоби	1010	9 474,00	408 991,00
первісна вартість	1011	21 759,00	768 851,00
знос	1012	12 285,00	359 860,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	0,00
первісна вартість	1016	0,00	0,00
знос	1017	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	0,00
первісна вартість	1021	0,00	0,00
накопичена амортизація	1022	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	994,00
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	78 441,00	0,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	0,00
Гудвіл	1050	0,00	0,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	0,00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00
Усього за розділом I	**1095**	**87 915,00**	**511 019,00**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	343 085,00	393 365,00
Виробничі запаси	1101	199 197,00	194 876,00
Незавершене виробництво	1102	73 188,00	146 579,00
Готова продукція	1103	70 676,00	51 623,00
Товари	1104	24,00	287,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	0,00
Депозити перестрахування	1115	0,00	0,00
Векселі одержані	1120	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	167 959,00	319 038,00

Продовження табл. В.1

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	52 103,00	488 499,00
з бюджетом	1135	22 982,00	74 551,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	0,00
з нарахованих доходів	1140	0,00	0,00
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	106 614,00	128 089,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	164 061,00	32 510,00
Готівка	1166	0,00	
Рахунки в банках	1167	164 061,00	32 510,00
Витрати майбутніх періодів	1170	398,00	451,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	0,00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	0,00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	0,00
резервах незароблених премій	1183	0,00	0,00
інших страхових резервах	1184	0,00	0,00
Інші оборотні активи	1190	298,00	11 130,00
Усього за розділом II	**1195**	**857 500,00**	**1 447 633,00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	462,00
Баланс	**1300**	**945 415,00**	**1 959 114,00**

Таблиця В.2 – Баланс (пасиви) ТОВ «Біофарма плазма» за 2022 рік

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42 025,00	42 025,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00
Емісійний дохід	1411	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	449 678,00	595 000,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	0,00
Усього за розділом I	**1495**	**491 703,00**	**637 025,00**

Продовження табл. В.2

1	2	3	4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	0,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	349 543,00	509 605,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	0,00
Цільове фінансування	1525	40,00	17 031,00
Благодійна допомога	1526	0,00	0,00
Страхові резерви	1530	0,00	0,00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	0,00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	0,00
резерв незароблених премій	1533	0,00	0,00
інші страхові резерви	1534	0,00	0,00
Інвестиційні контракти	1535	0,00	0,00
Призовий фонд	1540	0,00	0,00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	0,00
Усього за розділом II	**1595**	**349 583,00**	**526 636,00**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,00	26 050,00
Векселі видані	1605	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	837,00	0,00
товари, роботи, послуги	1615	57 807,00	641 454,00
розрахунками з бюджетом	1620	7 244,00	8 643,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 236,00	7 574,00
розрахунками зі страхування	1625	1 377,00	1 288,00
розрахунками з оплати праці	1630	4 363,00	4 391,00
за одержаними авансами	1635	2 583,00	58 529,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	0,00
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0,00
за страховою діяльністю	1650	0,00	0,00
Поточні забезпечення	1660	19 718,00	24 816,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	10 200,00	30 282,00
Усього за розділом III	**1695**	**104 129,00**	**795 453,00**

Продовження табл. В.2

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	0,00
Баланс	**1900**	**945 415,00**	**1 959 114,00**

Таблиця В.3 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Біофарма плазма» за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 183 439,00	1 551 393,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,00	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	0,00	0,00
Премії, передані у перестрахування	2012	0,00	0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0,00	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	488 474,00	657 377,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,00	0,00
Валовий: прибуток	2090	694 965,00	894 016,00
збиток	2095	0,00	0,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0,00	0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0,00	0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0,00	0,00
Інші операційні доходи	2120	240 921,00	132 124,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0,00	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0,00	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0,00	0,00

Продовження табл. В.3

1	2	3	4
Адміністративні витрати	2130	186 415,00	116 756,00
Витрати на збут	2150	95 003,00	132 209,00
Інші операційні витрати	2180	434 251,00	317 746,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0,00	0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0,00	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	220 217,00	459 429,00
збиток	2195	0,00	0,00
Дохід від участі в капіталі	2200	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	2220	172 580,00	8 133,00
Інші доходи	2240	0,00	0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0,00	0,00
Фінансові витрати	2250	98 863,00	216 980,00
Втрати від участі в капіталі	2255	86 052,00	0,00
Інші витрати	2270	38 469,00	6 214,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	169 413,00	244 368,00
збиток	2295	0,00	0,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-32 497,00	-38 349,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,00	-34 152,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	136 916,00	171 867,00
збиток	2355	0,00	0,00

Таблиця В.4 – Елементи операційних витрат ТОВ «Біофарма плазма» у 2022 році

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	514 871,00	663 014,00
Витрати на оплату праці	2505	82 863,00	107 210,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 146,00	23 554,00
Амортизація	2515	52 156,00	6 401,00
Інші операційні витрати	2520	539 547,00	458 741,00
Разом	2550	1 207 583,00	1 258 920,00

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Баланс (активи) ТОВ «Біофарма плазма» за 2023 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	15,00	0,00
первісна вартість	1001	64,00	64,00
накопичена амортизація	1002	49,00	64,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	101 019,00	115 441,00
Основні засоби	1010	408 991,00	360 681,00
первісна вартість	1011	768 851,00	853 651,00
знос	1012	359 860,00	492 970,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	0,00
первісна вартість	1016	0,00	0,00
знос	1017	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	0,00
первісна вартість	1021	0,00	0,00
накопичена амортизація	1022	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	994,00	994,00
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	0,00
Гудвіл	1050	0,00	0,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	0,00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00
Усього за розділом I	**1095**	**511 019,00**	**477 116,00**
II. Оборотні активи Запаси	1100	393 365,00	588 868,00
Виробничі запаси	1101	194 876,00	350 037,00
Незавершене виробництво	1102	146 579,00	172 451,00
Готова продукція	1103	51 623,00	66 362,00
Товари	1104	287,00	18,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	0,00
Депозити перестрахування	1115	0,00	0,00
Векселі одержані	1120	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	319 038,00	582 728,00

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	488 499,00	443 778,00
з бюджетом	1135	74 551,00	54 018,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	0,00
з нарахованих доходів	1140	0,00	0,00
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	128 089,00	3 537,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	32 510,00	77 056,00
Готівка	1166	0,00	0,00
Рахунки в банках	1167	32 510,00	77 056,00
Витрати майбутніх періодів	1170	451,00	565,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	0,00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	0,00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	0,00
резервах незароблених премій	1183	0,00	0,00
інших страхових резервах	1184	0,00	0,00
Інші оборотні активи	1190	11 130,00	987,00
Усього за розділом II	**1195**	**1 447 633,00**	**1 751 537,00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	462,00	0,00
Баланс	**1300**	**1 959 114,00**	**2 228 653,00**

Таблиця Г.2 – Баланс (пасиви) ТОВ «Біофарма плазма» за 2023 рік

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42 025,00	47 525,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00
Емісійний дохід	1411	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	595 000,00	680 089,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	0,00
Усього за розділом I	**1495**	**637 025,00**	**727 614,00**

Продовження табл. Г.2

1	2	3	4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	0,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	509 605,00	551 420,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	0,00
Цільове фінансування	1525	17 031,00	12 127,00
Благодійна допомога	1526	0,00	0,00
Страхові резерви	1530	0,00	0,00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	0,00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	0,00
резерв незароблених премій	1533	0,00	0,00
інші страхові резерви	1534	0,00	0,00
Інвестиційні контракти	1535	0,00	0,00
Призовий фонд	1540	0,00	0,00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	0,00
Усього за розділом II	**1595**	526 636,00	563 547,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	26 050,00	0,00
Векселі видані	1605	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	0,00
товари, роботи, послуги	1615	641 454,00	718 563,00
розрахунками з бюджетом	1620	8 643,00	59 206,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	7 574,00	57 696,00
розрахунками зі страхування	1625	1 288,00	1 643,00
розрахунками з оплати праці	1630	4 391,00	6 206,00
за одержаними авансами	1635	58 529,00	40 016,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	40 000,00
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0,00
за страховою діяльністю	1650	0,00	0,00
Поточні забезпечення	1660	24 816,00	25 975,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	30 282,00	45 883,00
Усього за розділом III	**1695**	**795 453,00**	**937 492,00**

Продовження табл. Г.2

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	0,00
Баланс	**1900**	**1 959 114,00**	**2 228 653,00**

Таблиця Г.3 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Біофарма плазма» за 2023 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 224 546,00	1 183 439,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,00	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	0,00	0,00
Премії, передані у перестрахування	2012	0,00	0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0,00	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	991 730,00	488 474,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,00	0,00
Валовий: прибуток	2090	1 232 816,00	694 965,00
збиток	2095	0,00	0,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0,00	0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0,00	0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0,00	0,00
Інші операційні доходи	2120	240 925,00	240 921,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0,00	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0,00	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0,00	0,00

Продовження табл. Г.3

1	2	3	4
Адміністративні витрати	2130	133 812,00	186 415,00
Витрати на збут	2150	163 274,00	95 003,00
Інші операційні витрати	2180	411 682,00	434 251,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0,00	0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0,00	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	764 973,00	220 217,00
збиток	2195	0,00	0,00
Дохід від участі в капіталі	2200	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	2220	2 096,00	172 580,00
Інші доходи	2240	0,00	0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0,00	0,00
Фінансові витрати	2250	147 154,00	98 863,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0,00	86 052,00
Інші витрати	2270	27 096,00	38 469,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	592 819,00	169 413,00
збиток	2295	0,00	0,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-107 730,00	-32 497,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,00	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	485 089,00	136 916,00
збиток	2355	0,00	0,00

Таблиця Г.4 – Елементи операційних витрат ТОВ «Біофарма плазма» у 2023 році

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	852 757,00	514 871,00
Витрати на оплату праці	2505	122 965,00	82 863,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 567,00	18 146,00
Амортизація	2515	135 213,00	52 156,00
Інші операційні витрати	2520	468 063,00	539 547,00
Разом	2550	1 604 565,00	1 207 583,00

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Шкала відносної важливості критеріїв (шкала Т. Сааті)

Ступінь переваги одного об’єкта над іншим	Міра значимості (важливості) переваги
Перевага відсутня, об’єкти рівнозначні	1
Слабка перевага	3
Сильна перевага	5
Дуже сильна перевага	7
Абсолютна перевага	9
Проміжна оцінка між сусідніми значеннями	2, 4, 6, 8

Джерело: складено на основі [66, с. 26*].*

Таблиця Д.2 – Величини випадкового індексу, залежно від числа порівнюваних об’єктів

Поря-док мат-риці	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ВІ	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Джерело: складено на основі [66, с. 29*].*