

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

« ___ » _____ 2023 р.

« ___ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності та розширення конкурентних переваг підприємства» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-6

Рожок Анастасія Сергіївна

_____ (підпис)

Керівник Ємцев Віктор Іванович

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Рожок Анастасії Сергіївни _____

1. Тема роботи «Підвищення конкурентоспроможності та розширення конкурентних переваг підприємства»

керівник роботи Ємцев В.І., д.е.н., професор

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

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.

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

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Індар».

Розділ 3. Розроблення шляхів підвищення конкурентоспроможності та розширення конкурентних переваг підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 9 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

(підпис)

А.С. Рожок

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

В.І. Ємцев

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та проаналізовано такі економічні категорії та поняття, як «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага», а також досліджено методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності та аналізу конкурентних переваг підприємства.

Для оцінки доцільності запровадженого заходу було здійснено аналіз конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг ПрАТ «Індар».

Базуючись на аналізі діяльності ПрАТ «Індар» та оцінці рівня його конкурентоспроможності, головної стратегії, а також загальних показників діяльності, було запропоновано захід зі зниження транспортних витрат за допомогою переобладнання двигунів вантажівок на газові балони. Установка ГБО є економічним вигідним проєктом, який потребує мінімальних капіталовкладень при цьому економія на паливі є досить значною, оскільки дизельне пальне майже в двічі дорожче за газ. Запровадження даного заходу значно зменшує витрати на збут і є доцільним для реалізації, оскільки покращує фінансові показники в цілому.

Кваліфікаційна робота складається з 85 сторінок (без урахування додатків), містить 23 таблиці та 9 рисунків.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, конкурентна стратегія.

ANNOTATION

In the qualification work, such concepts as competitiveness, competitive advantage and competition are considered and analyzed. The work describes the essence of these concepts, as well as methodical approaches to increasing competitiveness and analyzing the company's competitive advantages.

In order to assess the feasibility of the implemented measure, an analysis of competitiveness and identification of competitive advantages of PrJSC «Indar» was carried out.

Based on the analysis of the activities of PJSC «Indar» and the assessment of its level of competitiveness, the main strategy, as well as general performance indicators, a measure was proposed to reduce transport costs by converting truck engines to gas cylinders. The installation of HBO is an economically profitable project that requires minimal capital investment, while fuel savings are quite significant, as diesel fuel is almost twice as expensive as gas. The implementation of this measure significantly reduces sales costs, and is appropriate for implementation, as it improves financial indicators as a whole.

The qualification paper consists of 85 pages (excluding appendices), contains 23 tables and 9 figures.

Key words: competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги».....	9
1.2. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності та розширення конкурентних переваг підприємства.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та конкурентних переваг підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ІНДАР».....	40
2.1. Аналіз ринку інсулінових препаратів	40
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАт «Індар»	45
2.3. Аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства	53
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РОЗШИРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Програма діяльності з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Індар»	67
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства	71
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	75
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження питань підвищення конкурентоспроможності та розширення конкурентних переваг підприємств має важливе значення для сучасної економіки. У сучасних умовах, коли на ринку присутня висока конкуренція, підприємства повинні бути конкурентоспроможними, щоб зберегти свої позиції і збільшувати свої прибутки.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств полягає в здатності підприємства протистояти конкуренції на ринку, збільшувати свою частку на ринку, залучати нових клієнтів, зберігати старих, покращувати якість продукту і послуг, зменшувати витрати тощо.

Розширення конкурентних переваг підприємства має на меті створення унікальної позиції на ринку, яка забезпечує підприємству перевагу перед конкурентами. Для досягнення цієї мети підприємства можуть використовувати різні стратегії, такі як розробка нових продуктів, використання нових технологій, вдосконалення виробничого процесу, залучення висококваліфікованих співробітників тощо.

Отже, дослідження питань підвищення конкурентоспроможності та розширення конкурентних переваг підприємств має важливе значення для розвитку економіки в цілому, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності роботи підприємств, збільшенню їхнього прибутку та забезпеченню стійкої позиції на ринку.

Метою роботи є аналіз методів розширення конкурентних переваг організації, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення напрямків її підвищення.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- визначити сутність економічної категорії «конкуренція» та її видів;
- визначити сутність економічної категорії «конкурентоспроможність»;
- визначити сутність поняття «конкурентна перевага»;

- визначити теоретичні засади аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності та розширення конкурентних переваг;
- здійснити аналіз ринку інсулінових препаратів та дослідити конкуренцію на ньому;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та проаналізувати його конкурентні переваги;
- розробити управлінські рішення щодо впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності організації;
- обґрунтувати доцільність впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства.

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

Предметом дослідження є теоретичні та практичні методи підвищення конкурентоспроможності та розширення конкурентних переваг підприємства.

Сферою застосування є приватне акціонерне товариство по виробництву інсулінів «Індар» (ПрАТ «Індар»).

Під час виконання кваліфікаційної роботи застосовувались такі *методи дослідження*: аналіз, оцінка та узагальнення інформації по підприємству, формування логічних висновків, статистичні спостереження.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали чинні законодавчі та правові акти, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, навчальні посібники та методичні матеріали, спеціалізовані періодичні видання, наукові публікації вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження, джерела інформації в мережі Internet та результати власних досліджень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги»

Конкуренція необхідна для належного функціонування економічного ринку та бізнес середовища. Це виступає важливою силою для економічного розвитку ринкового господарювання. В основі конкуренції лежать певні ринкові умови управління бізнесом, такі як: різні типи власності та методи основної діяльності фірми; досягнення економічної різноманітності та свободи вибору для виробників, присутність економічної залежності від ринків збуту; економічні «війни», метою яких є захоплення необхідних ресурсів та ринків збуту, для ефективного функціонування та збільшення власних доходів.

Сьогодні слово «конкуренція» має багато значень. Як економічна категорія, конкуренція – це економічне змагання, суперництво виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах [1]. Економічна категорія «конкуренція» вивчається багатьма вченими, деякі трактують її як процес управління інтересами компанії, а також її конкурентними перевагами, для задоволення потреб у рамках правової системи, для отримання та збереження перемоги у боротьбі з конкурентами, досягнення інших цілей організації.

Конкуренція, як один із найважливіших аспектів діяльності ринкової системи, впливає на діяльність за допомогою так складових як: пропозиція, ринкова ціна та попит. Отже, коли ціна товарів та послуг збільшується – попит зменшується; коли пропозиція товарів та послуг збільшується з посиленням конкуренції між виробниками, ціни можуть впасти. Тому ціна

товарів та послуг утворюється внаслідок конкуренції між виробниками та споживачами.

Головне завдання конкуренції – захопити ринок, через перемогу конкурентів у економічній боротьбі за певне коло споживачів, та примножити свій прибуток, у порівнянні з економічними показниками інших компаній.

Окрім загальної функції конкуренції, існують ще декілька її видів:

- *регулююча*: за допомогою конкуренції, на ринку функціонування встановлюється рівновага між пропозицією та попитом. Саме споживач, має вплив на пропозицію в певній галузі, через наявний попит на дану продукцію чи послугу;

- *функція розміщення*: полягає в рівномірному розміщенні робочої сили, компаній та певних ресурсів, за рівнем необхідності в них в тому чи іншому регіоні. Тобто, там де необхідно більше постачання певних товарів. Туди і мігрує населення для виготовлення цих товарів, і навпаки, покидаються райони де певні ресурси є не потрібними; земля і капітал концентруються в руках тих, хто здатен забезпечити їх використання з найбільшою віддачею (рента, процент, дивіденд);

- *інноваційна й адаптаційна*: конкуренція виступає, як рушійна сила до розвитку та нововведень, так як щоб здобути першість необхідно постійно удосконалювати свою діяльність. Це призводить до збільшення економічної ефективності в цілому, і стимулює розвиток економіки галузі, регіону, країни тощо. Підприємства повинні вміти підлаштовуватися під зміни попиту та пропозиції, а також вчасно реагувати на появу нових конкурентів, що власне стимулює їх до постійного руху вперед;

- *контролююча*: під час реальної конкуренції на ринку, усі компанії знаходяться в постійній конкурентній боротьбі за першість, і ніхто з них не має можливості зайняти основну лідируючу позицію та диктувати власні правила [2].

Оскільки розуміння категорії «конкуренція» є досить широким, в таблиці 1.1 нами наведена класифікація її видів.

Класифікація видів конкуренції

Класифікаційна ознака	Види конкуренції
За галузево-територіальною ознакою	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішньогалузева • міжгалузева • міжнародна
За кількістю суб'єктів ринку та ступенем їх конкурентної сили	<ul style="list-style-type: none"> • досконала(чиста) • недосконала(монополістична конкуренція, олігополія)
За методами конкурентної боротьби	<ul style="list-style-type: none"> • цінова • нецінова • чесна • нечесна

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Внутрішньогалузева конкуренція являє собою торгівельну війну, в якій різні виробники, що працюють в одній галузі, виробляють і продають однакові товари або послуги, для одних і тих самих потреб, але з різними розмірами виробничих витрат, цінами, якістю тощо.

Міжгалузева конкуренція утворюється між виробниками різних галузей функціонування за кращі та вигідніші інвестиції, а також завоювання більшого доходу.

Міжнародна конкуренція – це конкуренція між виробниками на міжнародних ринках, яка об'єднує в собі обидві вищенаведені види конкуренції. Вона призводить до зниження міжнародних цін, покращення рівня міжнародної торгівлі та фінансових змін не лише у певних економічних та виробничих галузях, а й в світовій економіці, сприяючи утворенню партнерства та коаліцій на міжнародному рівні.

Існує два основних типи конкуренції, у сучасному бізнесі: досконала та недосконала. Також їх можна назвати чиста конкуренція та обмежена.

Коли на ринку функціонує велика кількість виробників однакового товару, а доступ та вхід на даний ринок є вільний та доступний кожному, така конкуренція називається *досконала*.

Недосконала конкуренція передбачає наявність на ринку лише декількох великих або середніх компаній, які контролюють всю галузь та

запобігають появі нових конкурентів. Це може бути як монополістична так і олігополістична конкуренція.

Монополістична конкуренція – це конкурентна боротьба між монополіями – економічними союзами товаровиробників у певній галузі економіки, з метою усунення конкуренції інших, для контролю ринку збуту, й отримання монополією високого прибутку [3].

Олігополістична конкуренція (термін «оліго» у перекладі з грецької мови означає малий, декілька продавців) [3] являє собою панування на ринку не одного монополіста якій володіє всією галуззю, а наявність декількох великих та середніх компаній, які функціонують на ринку.

Щодо методів здійснення конкурентної боротьби, вони поділяться на цінову та нецінову конкуренцію.

Цінова конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за споживача (покупця) [3]. Ця конкуренція включає продаж товарів і послуг, які мають схожі та майже однакові характеристики, за нижчими цінами, ніж у конкурентів, для привернення уваги нових споживачів. Даний метод може функціонувати певний термін поки компанія, привертає увагу клієнтів конкурента та переманює їх на свою сторону.

Нецінова конкуренція – це боротьба між великими товаровиробниками за споживачів (покупців) методами підвищення якості й надійності товарів, поліпшення їх асортименту та сервісного обслуговування споживачів, надання кредиту для покупців, реклами тощо [3].

На думку Мазаракі А.А., можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності [1]. Щоб закріпити своє функціонування в ринковому середовищі, компанія повинна перевершувати своїх конкурентів. Наявність фінансової, організаційної чи технічної переваги означає, що компанія конкурентоспроможна на ринку або галузі її діяльності.

Існує багато трактувань категорії «конкурентоспроможність» і методів вимірювання. У широкому сенсі «конкурентоспроможність» визначається як

здатність компанії використовувати свої певні переваги, для того щоб здобути першість над конкурентом, та досягнути своїх цілей.

Сучасна боротьба передбачає напругу та концентрацію, коли чемпіон і його суперник займають бойову стійку, а перемогу здобуває той, хто здійснює ретельний аналіз ринку та за допомогою необхідної інформаційної підготовки змагається на першість. Для того, щоб виділитися в цій боротьбі, кожна компанія повинна працювати над своєю конкурентоспроможністю та постійно розширювати конкурентні переваги, які стосуються не лише безпосередньої продукції, яку організація виготовляє, а й загальне функціонування компанії в цілому.

На наш погляд, конкурентоспроможність підприємства, це її внутрішні ресурси та підхід до управління усією діяльністю організації, яка спрямована на зайняття лідируючих позицій, та дає змогу здобути перемогу над конкурентами.

Визначають три рівні суб'єктів конкурентної боротьби:

- мікрорівень (певні види продукції підприємства);
- мезорівень (галузі, корпоративні об'єднання підприємств та організації конгломератного рівня);
- макрорівень (народногосподарські комплекси).

Відповідно цих рівнів розрізняють конкурентоспроможність:

- товару (послуги) – це здатність товару (послуги) завдяки його властивостям, які є перевагами порівняно з аналогічними властивостями інших товарів (послуг), перемагати у ринковій боротьбі;
- підприємства – це потенційна змога досягати конкурентних переваг підприємством у суперництві з іншими суб'єктами господарювання;
- країни – це наявність кращих умов стабільного економічного зростання країни порівняно з іншими країнами [4].

Рівень конкурентоспроможності кожної організації впливає на рівень конкурентоспроможності кожної країни, а також на стан її економіки в цілому, тому важливо переглядати це питання з конституційної точки зору. В

даному аспекті відіграє важливу роль сама держава. Конкуреноспроможність фінансових установ залежить не лише від продуктивності власників і менеджерів бізнесу, але й від здатності територіальних систем суспільного господарства, створювати ефективні структури використання наявних регіональних виробничих потужностей, та раціональне керування ними. Поліпшення продуктивності залежить, з одного боку, від управлінських рішень на рівні компанії, радше від створення правильних умов в рамках економічної та правової бази, а також від державної та регіональної політики, яка бере участь в підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Загалом, конкурентоспроможність компанії являє собою її здатність виробляти, реалізовувати та налагоджувати системи збуту товарів чи послуг, набагато ефективніше та якісніше, ніж конкуренти. Постійний аналіз та управлінський контроль конкурентних переваг та конкуренції в цілому, є основним аспектом успішного ведення бізнесу та ефективного функціонування організації.

Особливого значення сьогодні набуває методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Якісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства істотно відрізняється від оцінки конкурентоспроможності продукції. Це більш складніше завдання, ніж оцінка рівня конкурентоспроможності продукції підприємства, і має більше значення [5].

Слід зазначити, що рівень конкурентоспроможності підприємства базується на його конкурентних перевагах. У таблиці 1.2 наведені трактування конкурентної переваги різними авторами.

У цілому, конкурентні переваги – це те що відрізняє компанії від конкурента і дозволяють компанії перевищити середній рівень рентабельності галузі чи сегменту на якому вона працює, що призводить до ефективного функціонування організації та зайняття лідируючих позицій.

Головним у перевагах компанії є можливість забезпечити споживача необхідним йому товаром за відповідною до нього ціною. Це може бути

Визначення сутності поняття «конкурентна перевага» [6]

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо.
О.М. Ткачук, Ю.П. Харкава	Конкурентна перевага – сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку.
В. Бондаренко	Конкурентна перевага – це цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами.
І.В. Шаповалова	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період.

виражене, як привабливість за досить низькою ціною на відміну від конкурентів, або навпаки – висока ціна за престиж та унікальність товару, який може надати споживачу лише ваша компанія.

Критеріями визначення успішних конкурентних переваг є такі:

- забезпечення підприємству зайняття перших позицій на ринку на досить довгий термін;
- містить у собі унікальні ресурси та можливості, які є не доступними для конкурентів;
- націленість на певну групу споживачів, які мають потребу саме в вашій пропозиції і пропозицію яких ви можете задовільнити.

Конкурентні переваги, це досить широке поняття, яке вмістить в собі безліч аспектів, і кожна компанія може формувати їх керуючись ціллю якої вона хоче досягти.

У таблиці 1.3 можна розглянути, як саме класифікують конкурентні переваги.

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Класифікаційна ознака	Вид
За джерелами виникнення	- внутрішні - зовнішні
За стратегічною спрямованістю	- створені для сфери де діють пріоритетні конкуренти - створені для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення
За походженням	- створені з урахуванням стабільності ринкових ситуацій - створені як відповіді на зміну навколишнього бізнес-середовища
За ймовірністю успіху	- ймовірні - очевидні(стійкі)
За тривалістю дій	- тривалі - тимчасові
За впливом на потенціал підприємства	- формують потенціал - використовують наявний потенціал
За силою та характером впливу на споживачів	- формують споживачів - формуються спільно з споживачами
За рівнем реалізації	- галузеві - міжгалузеві - регіональні - глобальні
За концепціями маркетингових систем	- сприяють управлінню попитом - сприяють управлінню запитом - сприяють управлінню потребами

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Оскільки конкурентна перевага – це досить широке поняття, яке відноситься до усіх аспектів функціонування організації, можна виділити декілька підходів до розкриття сутності даного поняття, які наведені в таблиці 1.4.

Переглянувши дану таблицю, можна зробити висновок, що конкурентна перевага являє собою особливості функціонування кожної господарської одиниці на підприємстві, її унікальність та здатність швидко пристосовуватися до постійних змін зовнішнього середовища, а також мати певні переваги над конкурентами в галузі функціонування компанії.

Підходи до розкриття сутності поняття «конкурентна перевага»

Назва підходу	Його сутність
Факторно-результативний	Акцепт зроблено на результатах/ефектах, що підприємство отримує завдяки певній сукупності та якості факторів
Компетентійний	Увага сконцентрована на основних носіях конкурентних переваг – ресурсах і ключових компетенціях підприємства
Ціннісно-орієнтований	Зазначені переваги характеризуються як ціннісні властивості підприємства, що дозволяють йому мати переваги над конкурентами
Маркетинговий	Конкурентні переваги підприємства фактично пов'язуються з конкурентоспроможністю його товару
Ресурсний	Підкреслюється висока значущість ресурсів у процесі конкурентного суперництва, які практично і є цими перевагами
Процесний	Конкурентні переваги розглядають як певний процес, що здійснює підприємство в умовах змінного конкурентного середовища

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Отже, можна зробити висновок, що поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги» тісно пов'язані та взаємозалежні. В економічному середовищі, де панує конкуренція, кожне підприємство повинне постійно працювати на підвищення своєї конкурентоспроможності. А для того, щоб зайняти лідируючі позиції на ринку, потрібно мати широкий аспект конкурентних переваг, які не лише допоможуть в боротьбі з конкурентами, а й зможуть зменшити слабкі місця.

1.2. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності та розширення конкурентних переваг підприємства

Основний аспект визначення конкурентоспроможності підприємства є економічна модель, яка являє собою групу факторів, що визначають процес прийняття рішень господарської діяльності підприємства. Для правильної роботи та ефективного функціонування цього методу кожен елемент повинен мати зв'язок один з одним. Вирізняють наступні складові конкурентоздатності підприємства (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Кожна частина взаємопов'язана: безпека реалізується через технічні регламенти, але компанії повинні розуміти, що технічні регламенти не дають конкурентної переваги, адже важлива також якість обслуговування, тому що споживач завжди має декілька варіантів і може надати перевагу організаціям з більш підходящими для нього умовами. Це свідчить про те, що компанії необхідно постійно підвищувати якість послуг та інші параметри, щоб бути конкурентоспроможною на ринку.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає розробку та обґрунтування заходів і планів досягнення поставлених цілей, в яких враховуються виробничо-збутові можливості та трудовий, технічний і фінансовий потенціали підприємства. Зазвичай воно включає наступні етапи (рис. 1.2.) [7].

Тому відповідно до цих кроків у рамках стратегічного планування спочатку визначаються довгострокові цілі підвищення конкурентоспроможності організації та її головних підрозділів. Потім формуються заходи для втілення та здійснення планів і реалізації бізнес-стратегії. Останній крок – це аналіз та управлінський контроль, який корегує якість неточності та поточні проблеми під час реалізації запланованої стратегії компанії.



Рис. 1.2. Основні етапи конкурентоспроможності підприємства [7]

Існує кілька напрямів, які можуть допомогти підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та розширити конкурентні переваги. Ось декілька з них:

1. Розвиток унікальної технології або інноваційного продукту. Підприємство може розробляти унікальні технології або інноваційні продукти, що не мають аналогів на ринку. Це допоможе підприємству зайняти лідерську позицію на ринку та збільшити його конкурентні переваги.

2. Покращення якості продукту або послуги. Підприємство може посилити контроль за якістю продукту або послуги, що він пропонує, тим самим збільшивши задоволення клієнтів та зберігаючи існуючих клієнтів.

3. Зменшення витрат на виробництво або послуги. Підприємство може зменшити свої витрати на виробництво або послуги, що він пропонує, тим самим збільшивши свою прибутковість та конкурентні переваги на ринку.

4. Ефективне використання маркетингу та реклами. Підприємство може ефективно використовувати маркетинг та рекламу, щоб залучити нових клієнтів та зберегти існуючих. Наприклад, рекламні кампанії, знижки на товари або послуги, участь у виставках і конференціях тощо.

5. Підвищення кваліфікації працівників. Підприємство може підвищити кваліфікацію своїх працівників, що дозволить їм бути більш ефективними та продуктивними, зменшить час на виробництво.

Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства залежать від багатьох факторів, які можуть бути досліджені та опрацьовані.

Наприклад, для підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути важливими такі фактори:

- розвиток міжнародних ринків і економіки. Залежно від галузі, підприємства можуть залежати від економічних тенденцій та політичних рішень, які впливають на конкуренцію на міжнародному рівні;

- партнерство та об'єднання. Підприємства можуть вступати в партнерства та об'єднання з іншими компаніями, що дозволяє залучати більше ресурсів, використовувати спільні технології та експертизу, та зміцнювати позиції на ринку;

- інвестиції в науково-дослідну діяльність. Інвестування в науково-дослідну діяльність може допомогти підприємству створити нові продукти та технології, що забезпечують конкурентні переваги на ринку;

- розвиток бренду та ідентичності. Сильний бренд та ідентичність можуть стати ключовими факторами, що дозволять підприємству відрізнитися від конкурентів та залучати клієнтів;

- соціальна відповідальність. Підприємства, які зосереджуються на соціально відповідальних ініціативах, можуть залучати клієнтів, які дбають про етичність та відповідальність компанії.

Для того, щоб розуміти, в якому саме напрямі слід просуватися підприємству, і на які конкурентні переваги та сильні сторони зробити акцент для підвищення конкурентоспроможності, слід визначити за якою саме стратегією буде рухатися організація в цілому. Ми пропонуємо скористатися методом формування конкурентної стратегії за М. Портером. Він являє собою три види стратегій на які можуть орієнтуватися підприємства. Аналіз ефективності даних стратегій та стану конкуренції за Портером здійснюється на основі п'яти конкурентних сил. Це допомагає підійти до підвищення конкурентоспроможності підприємства всебічно, дослідивши як зовнішнє так і внутрішнє середовище організації.

Отже, за підходом М. Портера ми можемо рухатися в підвищенні конкурентоспроможності та розширенні конкурентних переваг за допомогою таких стратегій як: лідирування у зниженні витрат; диференціація; фокусування.

До стратегій, які пов'язані з лідерством, належать: стратегія лідерство за витратами та стратегія широкої диференціації.

Стратегія лідерство за витратами являє собою зайняття великої частини ринку або галузі за рахунок максимального скорочення витрат та забезпечення мінімальних ринкових цін на фоні конкурентів.

Для реалізації даної стратегії потрібно максимально зменшити витрати на виробництво товару, при цьому технологія має бути не складна стандартизована. За допомогою значно великого випуску продукції, також зменшуються постійні витрати, а виробництво повинно бути неперервне з мінімальною кількістю простоїв за великою продуктивністю праці.

Варто зауважити, що дана стратегія впливає на якість виготовленого товару або сервісу, тож слід ретельно попрацювати над балансом ціна якість.

Переваги стратегії лідерства за витратами за п'ятьма конкурентними силами Портера:

1. Конкуренти. Підприємство яке змогло налагодити своє виробництво з мінімальними витратами, може вести цінову конкуренцію і звойовувати більше частину ринку за рахунок найнижчих цін. Якщо ціна вже є досить низька конкурентам дуже складно віднайти заходи, які зможуть зробити її ще нижчою не псуючи при цьому якість, яка уже просто не буде відповідати потребам споживачів.

2. Споживачі. Низькі ціни привертають увагу більшості споживачів і спричиняють високий попит на даний товар. Товари за подібною якістю, але вищою ціною будуть програвати і користуватися значно нижчим попитом.

3. Постачальники. Великі обсяги необхідної сировини дають змогу зацікавити велику кількість постачальників, що дає змогу обирати найбільш вигідні умови поставок та ціни.

4. Потенційні конкуренти. Складність потенційних конкурентів полягає не у вході на ринок функціонування підприємств-лідерів, а у тому щоб досягти більшого успіху у зменшенні витрат, ніж це вже зробили потужні компанії що займають велику частку ринку.

5. Товари замітники. Підприємства які мають найнижчі ціни на товар, через зайняття лідируючих позицій за витратами, будуть більш привабливі ніж товари замітники, які дорожче.

Лідерство за витратами приведе компанію до успіху, якщо його товар є стандартизований та загального споживання, обсяги виробництва є досить масштабні, що дає можливість наситити потребу більшості споживачів, наявність технології яка дає можливість швидко виробляти великі обсяги простого товару з достатньою якістю для споживання.

Стратегія диференціації це створення підприємством товару, який має високу якість, є незвичайним та унікальним, і привертає увагу споживачів своєю відмінністю від стандартних продуктів.

Націленість даного виробництва спрямована на споживачів з високим рівнем платоспроможності, яких не задовольняє звичайний товар чи послуга і вони мають потребу в чомусь особливому. Стратегія диверсифікації є значно дорожча у виробництві і має набагато більшу ціну та несе більші витрати. Але її суть полягає в тому, що споживачів зацікавлює висока ціна, так як вони знаходять в пошуку чогось більш вишуканого, а дорогий товар виступає як показник високої якості.

Прояви диференціації:

- специфічні характеристики товару;
- після продажне обслуговування;
- забезпечення додатковими комплектами запчастин при продажу;
- дизайн;
- широкий асортимент моделей, розмірів, цін;
- надійність та безпека;
- технологічне лідерство в методах виготовлення, якість і екологічність

виробництва та споживання;

- унікальність виробів за стилями [8].

Переваги стратегії диверсифікації за п'ятьма конкурентними силами М. Портера:

1. Конкуренти. Стратегія диверсифікації забезпечує захист від конкурентів шляхом бренду компанії. Споживач обирає, щось відоме та перевірене, так як в основі лежить якість та унікальність.

2. Споживачі. Висока якість товарів та особливі характеристики привертають увагу та зацікавлюють споживачів, пробуджуючи у них довіру до даного товару компанії.

3. Постачальники. Співпраця відбувається з надійними постачальниками, що забезпечують сировину високої якості. Це можливо за рахунок високих цін на товар і як наслідок необхідність та можливість обирати найкращих постачальників.

4. Потенційні конкуренти. Новій компанії з складно увійти на даний ринок через високі бар'єри входу. Для цього потрібне високе фінансування на розробку унікального товару та його реалізацію, яке буде виграти у підприємств з відомим брендом які вже мають високу довіру у споживачів.

5. Товари-замінники. Через уже відому якість товару компанії та високої довіри споживачів саме до вашого продукту, товари замітники не так привертають увагу населення, так як нижча ціна не грає значної ролі.

Стратегію диференціації слід застосовувати, коли є можливість створювати різноманітний товар з особливими характеристиками, які є необхідні для певного кола споживачів. Також продукція має бути підходяща для диференціації і має підлягати оновленню а удосконаленню, що буде досить вагомим на відміну від її стандартного аналогу. Підприємство повинно мати імідж та високу довіру у споживача та повинно надавати високий сервіс обслуговування споживачів.

Дана стратегія має певні ризики. Це може бути відсутність зацікавлення споживачів до вашого унікального товару, через достатній рівень задоволення

потреб стандартною продукцією. Також особлива технологія може бути занадто складною та не зрозумілою для більшості споживачів, що призведе до відсутності попиту на неї. Більш того конкуренти можуть зробити максимально подібний товар, який буде такої ж якості та з такими ж характеристиками, але дешевший.

Щодо стратегії фокусування вона також містить два напрями: сфокусована стратегія низьких витрат; сфокусована стратегія диференціації.

Стратегія фокусування це націленість підприємства не на всю галузь або ринок, а лише на невеликий сегмент, досягнення великого успіху на маленькій частині зовнішнього середовища.

Основна мета даної стратегії це зайняти першість у вузькому сегменті, і бути кращим із найкращих у виробництві певного кола товару або у певному регіоні.

Стратегія фокусування має два напрями: лідерство за витратами на невеликій частині ринку функціонування або ж диференціація продукції у досить вузьких межах товару. Обираючи перший шлях компанія виготовляє невеликий обсяг продукції з мінімальними витратами, при цьому повністю забезпечує вузький сегмент ринку своїм товаром, оскільки для великих підприємств виробництво та забезпечення малого обсягу є нерентабельним і вони націлені на великі ринки збуту. Щодо сфокусованої диференціації, її суть виготовлять певний товар під потреби невеликої кількості споживачів, але забезпечення потреб кожного з них. Тобто виробництво націлене на майже індивідуальні характеристики товару, які забезпечують потреби конкретного кола споживачів вузького ринкового сегменту.

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідерування у зниженні витрат (цін)» і «лідерування у диференціації продукції» щодо ринку взагалі [9].

Стратегія фокусування є доречна при існуванні певного кола споживачів, які мають особливі потреби і велику необхідність у індивідуальному підході до виготовлення їх товару. Також слід обрати

фокусування, якщо це невелике підприємство яке не має можливості захопити цілі ринки або значну їх частину, через недостатнє фінансування та ресурсозабезпеченість, при цьому слід обирати сегменти які ще не мають видимих лідерів та конкурентів, так як при даній стратегії важливо зайняти першість та бути єдиним виробником, тому що сегмент є досить малий для функціонування великої кількості підприємств. Ще одна важлива умова – це наявність значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості, інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил, що робить одні сегменти більш привабливими за інші [8].

Ризиками даної стратегії є наступні: підприємства галузі націленого сегмента можуть зайняти лідируючі позиції через вдосконалення необхідних конкурентних переваг; можливість втрати сегменту через нововведення які можуть задовільнити потреби споживачів іншим способом; зміна потреб споживачів та необхідність їх у зовсім іншому виду товарів, яке не можливо виготовляти на вашому виробництві; поява конкурентів з більш цікавим товаром, яке призведе до втрати попиту на продукт вашого підприємства.

Отже, переглянувши переваги та недоліки кожної стратегії за М. Портером, можна визначити, яка саме підходить певній компанії і які саме методи та шляхи підвищення конкурентоспроможності слід обрати.

Також для того, щоб зрозуміти напрями підвищення конкурентоспроможності та розширення конкурентних переваг підприємства, слід дослідити, які саме фактори на них впливають. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, їх детальний опис наведено в таблиці 1.5.

Зовнішні фактори належать до категорії бізнесу, економіки, суспільства та природного середовища, внутрішні та міжурядові організаційні структури зовнішнього середовища, а також інші фактори, які діють у міжнародному контексті та впливають або можуть вплинути на результати діяльності компанії.

Вплив факторів навколишнього середовища на конкурентоспроможність компаній досліджується за допомогою загальноприйнятих умов та

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішні	Внутрішні
-політична ситуація в державі; -економічні зв'язки; -наявність конкурентів; -розміщення виробничих сил; -наявність сировинних ресурсів; -рівень техніки та технологій; -система управління виробництвом; -концентрація виробництвом; -законодавча база.	-система та методи управління підприємством; -рівень організації процесу виробництва на підприємстві; -прогнозування та планування; -інноваційні технології виробництва; -орієнтація на маркетингову концепцію; -ступінь задоволення потреб споживача; -якість виробленої продукції з точки зору оптимальності якісних і технічних параметрів товару.

Джерело: сформовано автором на основі [10]

правил. Наступним кроком, після визначення місії та цілей компанії, використовуються аналітичні кроки: аналіз та оцінка змін, які мають вплив на різні сфери діяльності компанії; виявлення факторів, які створюють конкурентні ризики в діяльності компанії; аналіз та оцінка існуючих конкурентів та їхньої діяльності; пошук та дослідження факторів, які можуть позитивно вплинути на розвиток конкурентоспроможності підприємства, та надають можливість розширювати його переваги.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [11].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них належать:

1. *Діяльність керівництва та апарату управління підприємства* (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. *Система технологічного оснащення*. Модернізація обладнання та його заміна більш сучасне грає велику роль в підвищення конкурентоспроможності підприємства, так як це впливає на якість та швидкість виготовлення товару.

3. *Сировина, матеріали і напівфабрикати*. Дані складові є невід'ємним фактором якості кінцевого продукту, а також показником ефективності організації та її виробництва, що також має значення для конкурентоспроможності підприємства.

4. *Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію*. Збутова діяльність підприємства є однією з основних її складових, що безпосередньо впливає на успіх компанії. Оскільки виробити товар – це лише частина роботи, а гарно продуманий маркетинг та система збуту пришвидшує реалізацію товару та дає змогу збільшувати обсяг виробленої та проданої продукції. Тож ефективна збутова діяльність, з добре продуманою логістикою та системою мінімізації витрат на дану сферу функціонування є великою, невід'ємною частиною конкурентоспроможності компанії [10].

Отже, при оцінці, прогнозуванні й управлінні конкурентоспроможністю організації існують зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на структуру організації або чинять негативний вплив на організацію. Тож їх потрібно враховувати під час планування діяльності та розроблення заходів щодо покращення та розширення конкурентних переваг підприємства.

У цілому для підвищення конкурентоспроможності, компанії слід ретельно проаналізувати внутрішній потенціал та можливості, які можна використати у конкурентній боротьбі з лідерами на ринку або галузі функціонування організації.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та конкурентних переваг підприємства

Призначення показників конкурентоспроможності – відображення основних видів діяльності та внутрішнього потенціалу підприємства, а також його здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Мета аналізу конкурентоспроможності бізнесу полягає у виявленні та аналізі факторів, які впливають на поведінку споживачів та їх відношення до компанії та її товару, а також оцінку можливостей конкурувати з іншими підприємствами [12].

Проводячи бізнес-дослідження, та оцінки основних структур організації, допомагає сформулювати гіпотези щодо майбутнього фінансових установ та перспектив удосконалення діяльності та розвитку на ринку і розробити найкращі практики та запобіжні заходи, які підвищують стійкість бізнесу.

Економічна діагностика це процес аналізу та оцінки економічних показників діяльності підприємства, основою для чого є дослідження фінансово-економічних результатів та наявної бізнес-інформації у встановленні можливостей подальшого розвитку підприємства, визначення його перспектив та сценаріїв розвитку подій [13].

Методи оцінки конкурентоспроможності та діагностики підприємства поділяються на два види « кількісні» та «якісні». Також існує сучасний підхід до аналізу який поєднує ці два методи.

У таблиці 1.6 наведена характеристика цих методів та різні методи оцінки, на які вони поділяються.

Щодо якісної діагностики компанії та її конкурентоспроможності, найбільш відомими та поширеними методами є SWOT-аналіз, SNW-аналіз та PEST-аналіз.

SWOT-аналіз забезпечує оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність організації, а також їх ефективну взаємодію.

Методи економічної-діагностики підприємства

«Якісна» діагностика	Синтез «якісної» та «кількісної» діагностики	«Кількісна» діагностика
SWOT- аналіз SNW-аналіз PEST- аналіз (STEP-аналіз) та інші	Стратегічний дью-ділідженс Діагностичний бенчмаркінг Нечітко-множинний метод Метод економічних нормалей	Коефіцієнтний аналіз фінансово-економічних та організаційно-технічних показників Оцінка рівноваги підприємства за певний проміжок часу

Джерело: оформлене автором на основі [13]

За допомогою матриці SWOT можна ретельно розписати слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози, після чого за допомогою методу експертної оцінки оцінити рівень впливу кожного фактору на підприємство. Шаблон для заповнення SWOT-аналізу зображений на рис. 1.3.

Сильні сторони	Бал	Слабкі сторони	Бал
1. ...		1. ...	
2. ...		2. ...	
3. ...		3. ...	
Разом		Разом	
Можливості	Бал	Загрози	Бал
1. ...		1. ...	
2. ...		2. ...	
3. ...		3. ...	
Разом		Разом	

Рис. 1.3. Шаблон матриці SWOT [13]

SNW-аналіз (Strength position – сильна позиція; Neutral Position – нейтральна позиція; Weakness Position – слаба позиція) дозволяє провести аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства [12]. Як правило, середня точка цього підходу відповідає середньому значенню для цього виду діяльності або аналогічної компанії. Аналізуючи конкурентну позицію компанії за методом SNW, можна виявити проблеми, що потребують

негайного вирішення, та визначити методи впровадження кращих управлінських практик з підвищення ефективності, відповідно до внутрішніх планів компанії.

Під час PEST-аналізу (Political environment – політичне середовище; Economic environment – економічне оточення; Sociocultural environment – соціокультурне середовище; Technological environment – технологічне оточення [10]) проводиться діагностика зовнішніх факторів впливу на діяльність компанії, та дослідження особливостей галузі та регіону функціонування.

«Якісної діагностики» дає змогу оцінити та дослідити ключові конкурентні переваги компанії та можливості, що виступає базою формування майбутніх стратегічних рішень щодо розвитку та удосконаленню компанії.

Щодо кількісної діагностики, то вона має складатися з визначення системи управління, оцінки поточного стану компанії за допомогою експрес-діагностики або комплексного аналізу; а також прогнозувати майбутній розвиток підприємства.

Експрес-діагностика застосовується з метою отримання оперативної інформації щодо виявлення показових відхилень економічної діяльності від норми шляхом розрахунку ключових показників та відповідно здійснення швидкої допомоги підприємству [12]. Метод експрес-діагностики виявляє проблеми, аналізує слабкі місця та критичні випадки на підприємстві, виявляє ознаки бізнес-проблем та рекомендує превентивні заходи. База даних, для швидкої діагностики містить бухгалтерську, фінансову та статистичну інформацію.

Перед підприємствами при здійсненні експрес-діагностики постають такі проблеми: вибір прийнятних та вичерпних показників з існуючої різноманітності методів для проведення діагностики; наявність економічно достатньої, адекватної нормативної бази для діагностики; обґрунтованість граничних значень (нормативних) оцінювальних показників підприємства

[12].

Перейдемо до розгляду сучасних методів синтезу «якісних» та «кількісних» методів.

Основною перевагою цього передового методу діагностики, крім якісних характеристик, необхідних для оцінки компанії, є його здатність покращувати і вимірювати індивідуальну діяльність компанії, комбінування зовнішніх та внутрішніх факторів, розраховувати кількісні показники діяльності компанії.

Сутність та особливості даного методу відображено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Методи сучасного синтезу «якісної» та «кількісної» діагностики підприємства [13]

Назва методу	Сутність методу	Особливості здійснення
Стратегічний дью-ділідженс (від англ. due) – акуратний, належний, «diligence» точність, ретельність	- ретельна діагностика, що необхідна підприємству для дослідження всіх аспектів господарсько-фінансового стану підприємства, після чого виявляються шляхи отримання коштів для реалізації санаційних процедур та підготовки інвестиційних проєктів;	- обов'язковим є розгляд обставин, які свідчать про високий рівень ризику вкладень у таргет-підприємство: занижені показники потреби в капіталі для реалізації антикризових процедур, а також невідповідність існуючих виробничих технологій вимогам законодавства щодо охорони навколишнього середовища, незавершені судові процедури, конфлікти щодо прав власності тощо;
Стратегічний дью-ділідженс (від англ. due) – акуратний, належний, «diligence» точність, ретельність	- використовується для прийняття рішень щодо здійснення консультування, антикризових перетворень підприємств, проведення операцій типу Mergers& Acquisitions (злиття та поглинання) та внесення рішень про доступ цінних паперів до котирування на біржу.	- дью-ділідженс повинен проводитися аналітичною групою у складі юристів, фінансових аналітиків, а також фахівців з питань бухгалтерського обліку.
Метод економічних нормалей	- розрахунок «золотого правила економіки»: темпи росту балансового прибутку > темпи росту обсягу реалізації > темпи росту активів > 100%, ін.	- аналіз фінансових та (або) нефінансових індикаторів для вибору виду нормалі, перевірки на відповідність показників підприємства.

Продовж. табл. 1.7

Назва методу	Сутність методу	Особливості здійснення
Діагностичний бенчмаркінг	- вивчення схожих і однакових бізнес-процесів інших на прикладі успішних підприємств для проведення їх порівняння зі своєю діяльністю, а також виявлення слабких місць визначення факторів успіху за параметрами: репутація підприємства, технології виробництва, якість товарів, ціна продукції, нові продукти, канали збуту товарів, віддаленість від джерел сировини, ін.	- визначення функціональних сфер діагностики підприємства; - відбір факторів, змінних діагностики; - визначення лідерів галузі (або галузей) по відібраним факторам, змінним; - оцінка значень показників діяльності підприємств, які є лідерами; - порівняння показників лідерів з власними даними; - розробка програм щодо покращення діяльності.
Нечітко-множинний метод	- висновок щодо діагностики підприємства робиться на основі нечітких понять, які допомагають моделювати виробничі, фінансові, інвестиційні, комерційні аспекти діяльності; - необхідне створення множин значень змінних для можливих станів об'єкту та відповідно множина оцінок для значень цих показників.	- вибір вхідних змінних, які є лінгвістичними, та вихідної змінної; - визначення структури системи діагностики та розробка функцій приналежності вхідних, вихідної змінної; - побудова правила по виявленню фінансового стану підприємства, приведення моделі до чіткості, отримання підсумкових результатів.

Бенчмаркінг це відносно новий метод діагностики, який стрімко набирає популярності серед наших підприємств, та впливає на поширення інноваційної діяльності та інвестування капіталу підприємств для реалізації невеликих антикризових заходів. Основа даного методу є орієнтація на конкурента у якого товар та діяльність є тотожною до вашої компанії. Відбувається ретельний дослідницький аналіз переваг функціонування фірм конкурентів, та використання певних технологій та інновацій у своїй компанії. Так як бенчмаркінг базується на порівнянні та на основі цього удосконалення власної компанії, то аналіз та орієнтація відбувається саме на прикладі фірми лідера на ринку. Іншими словами, даний метод передбачає вивчення та пошук найкращих способів ведення бізнесу, задля підвищення

ефективності діяльності власної компанії.

Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, надає можливість розробити детальні рекомендації щодо скорочення відставання [13]. Багато підприємств використовують бенчмаркінг уже досить давно, саме тому він в більшій мірі реалізується в межах конкурентного аналізу, хоча і являється більш ширшим та деталізованим методом. За допомогою даного комплексного економічного та якісного методу діагностики, відбувається повне розуміння наявних конкурентних переваг та бачення альтернативних шляхів стратегічного розвитку підприємства.

Але існує більш детальний та повніший метод діагностики, такий, як *дью-ділідженс*, основна мета якого виявляється в складанні певного звіту про всі показники підприємства, які відображають його теперішній стан, а також формування історії підприємства та виявлення і оцінка ризиків. Дью-ділідженс – ретельна діагностика, що необхідна підприємству для дослідження всіх аспектів господарсько-фінансового стану підприємства, після чого виявляються шляхи отримання коштів для реалізації санаційних процедур і підготовки інвестиційних проєктів. Проведення дью-ділідженсу досить часто відбувається при здійсненні угод по злиттю і поглинанню підприємств (M&A) та тільки при узгодженості учасників діагностики (рис. 1.4). За оцінками експертів процедура дью-ділідженс через 5 років стане такою ж популярною, як у країнах ЄС [13].

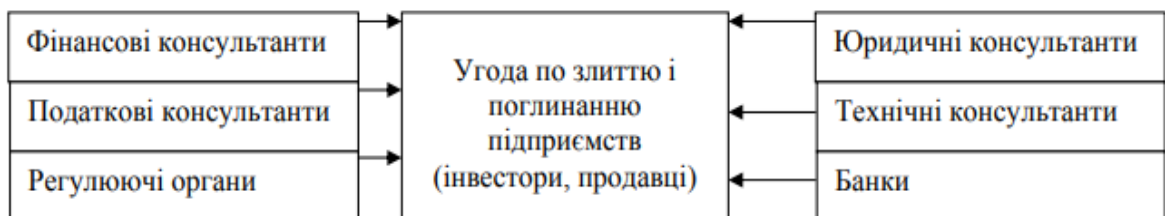


Рис. 1.4. Учасники угоди по злиттю та поглинанню підприємств [13]

Використання методу дью-ділідженс відбувається при умові продажу бізнесу; придбання зовсім нового; створення діяльності за межами країни,

створення чи злиття підприємств; формування доказів, щодо платоспроможності компанії або ефективної діяльності наявних дочірніх фірм, для переконання партнерів та інвесторів підтримати певну стратегію розвитку компанії.

Зараз ми розглянули класифікацію та особливості методів оцінки конкурентоспроможності за «якісними» та «кількісними» ознаками. Однак, існує велика кількість класифікації даних методів, і зараз я пропоную розглянути один із них, який базується на розподілі методів на окремі групи за певною ознакою. Це може бути форма, у якій подаються результати аналізу та оцінки діяльності підприємства. Наприклад: матричні, графічні, розрахункові та комбіновані методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності» [14]. Даний метод є дуже простий та наочний. Його легко сприймати та аналізувати. Але він не дає можливості сформулювати узагальнюючий критерій конкурентоспроможності компанії в цілому, тож ми не маємо змогу до кінця оцінити рівень становища підприємства.

Матричні методи оцінки це певна матриця або таблиця, яка має свої рядки та стовпці, і за допомогою певних критеріїв оцінки, ми можемо оцінити становище підприємства та розташувати його на одному з полі певної матриці.

Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку [14]. Лідуючі позиції займають організації які мають високий темп росту та охоплюють значну частку ринку.

Табличний метод виступає як один із варіантів матричного методу, і відповідно має ті ж принципи використання.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- *специфічні методи*: передбачають аналіз та оцінку компанії за кожному аспектом окремо. Це може бути дослідження як інноваційної діяльності компанії, так і виробничої, фінансової тощо;

- *комплексні методи*: відповідно використовується комплексний підхід до оцінки підприємства і цілому, включаючи усі аспекти його діяльності [14].

Основними методами аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності виступаю ті, які базуються на таких складових як: частка ринку, теорія ефективної конкуренції підприємства, життєвий цикл товару або послуги та рівень їх конкурентоспроможності на ринку тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Даний метод передбачає оцінку діяльності усіх підрозділів компанії, та рівень їх організації в цілому. Тобто відбувається аналіз ефективності використання наявних ресурсів компанії на кожному і підрозділів. Оцінка конкурентоспроможності відбувається через характеристику основних чотирьох показників: ефективність виробничої діяльності підприємства; фінансовий стан підприємства; ефективність організації збуту та просування товарів; конкурентоспроможність товару.

Критерії за якими розраховується кожний показник наведені в таблиці 1.8.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) визначається шляхом обчислення середньої вагової суми критеріїв, де кожен критерій має свій власний коефіцієнт вагомості. Цей метод називається середньозваженою арифметичною.

$$\text{ККП} = 0,15 \text{ ЕП} + 0,29 \text{ ФП} + 0,23 \text{ ЕЗ} + 0,33 \text{ КТ}, \quad (1.1)$$

де ККП – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕП – значення критерію ефективності діяльності підприємства;

Таблиця 1.8

Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства та товару [15]

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Собівартість виготовленої продукції / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн./грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації * 100 / Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами пориття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації x 100 / Обсяг продажу

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

ФП – значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі складові елементи розрахунку ККП відповідно розраховуються наступним чином:

$$EP = 0,31 B + 0,19 \Phi + 0,4 PT + 0,1 PP, \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

PT – відносний показник рентабельності товару;

PP – відносний показник продуктивності праці.

$$FO = 0,29 KA + 0,2 KP + 0,36 KL + 0,15 KO, \quad (1.3)$$

де KA – відносний показник автономії;

KP – відносний показник платоспроможності;

КЛ – відносний показник ліквідності;

КО – показник обіговості обігових засобів.

$$EЗ = 0,37 РП + 0,29 КЗ + 0,20 КМ + 0,14 КР, \quad (1.4)$$

де РП – відносний показник рентабельності продажу;

КЗ – відносний показник затовареності продукцією;

КМ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

КР – відносний показник ефективності реклами.

Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП) за цією методикою передбачає три поступові етапи [15].

Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності підприємства складається з трьох етапів.

На першому етапі використовуються окремі показники, які порівнюються з базовими показниками та переводяться у відносні величини за 15-бальною шкалою. Базовий показник можуть бути результати діяльності за попередній рік. Якщо показники покращилися на від мінусу від базового року, то слід оцінити їх в 15 балів; якщо на рівні з базовим – 10 балів; гірше за попередній рік – 5 балів. Це дозволяє отримати відносну оцінку показників, де більші бали відповідають кращій відносній величині.

На другому етапі розраховуються складові елементи конкурентоспроможності, використовуючи формули, які враховують значення показників та їх відносну величину.

На третьому етапі обчислюється загальний показник конкурентоспроможності (ККП), використовуючи формулу, яка враховує значення складових елементів конкурентоспроможності.

Цей метод дозволяє швидко визначити місце підприємства на ринку, охоплюючи основні напрямки діяльності. Однак, важливо зазначити, що експертна оцінка вагомості кожного показника може бути недостатньо достовірною.

Отже, методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та виявлення конкурентних переваг є безліч. Слід обирати найбільш доступний

та підходящій спосіб для тої чи іншої компанії, аби цей аналіз був найбільш точним та допоміг виявити слабкі та сильні сторони та напрями розвитку організації.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу досліджень, проведених у розділі, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є важливим фактором успішності та забезпечення стійкого розвитку на ринку. Також для підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розробити та реалізувати стратегії, спрямовані на збільшення якості продукції та послуг, зниження вартості виробництва та оптимізацію управління підприємством.

Основними елементами стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, формування конкурентних переваг, вибір оптимальної моделі управління підприємством, вдосконалення маркетингових стратегій та розробка інноваційних продуктів та послуг.

Щодо ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, вона залежить від вміння керівництва підприємства адаптуватися до змін на ринку та приймати стратегічні рішення, орієнтовані на досягнення бізнес-цілей. У той час як конкурентні переваги підприємства є основою успіху та завоювання першості на ринку.

Отже, існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також шляхів його підвищення, так як від цього залежить успіх компанії в цілому. Конкуренція – невід’ємна частина будь якого бізнес-середовища, тож, щоб вдало функціонувати на економічному ринку, слід приділити велику увагу конкурентоспроможності та конкурентним перевагам підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ІНДАР»

2.1. Аналіз ринку інсулінових препаратів

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

Інсулінові препарати на сьогоднішній день мають 71 найменування, які підпорядковуються відшкодуванню. Підчас маркетингового дослідження, було виявлено покращення росту кількості торговельних назв препаратів на 9,2% з 2019 по 2021 рік. Це відбулося завдяки росту закордонних пропозицій (табл. 2.1) [16].

Таблиця 2.1

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

Рік	Кількість, один.					
	Міжнародна непатентована назва	Торговельна назва препарату	Торговельна назва препарату з урахуванням форми випуску			
			всього	вітчизняні	спільні	зарубіжні
2016	8	33	64	21	10	33
2021	11	38	71	22	7	42

Джерело: складено на основі [17]

Також відбулося розширення і номенклатури інсулінових препаратів, через велику пропозицію іноземних виробників, подачі ліків в заздалегідь заповненій шприц-ручках. Дана форма має дуже багато переваг для хворих на діабет, так як це спрощує процедуру ін'єкції, допомагає краще слідкувати за глікемією і в цілому покращує якість життя людини.

Постачання 59,15% інсулінових препаратів у 2021 році, що складає 42 найменування забезпечують закордонні виробники. Лідируючі позиції займає підприємство А/Т Ново Нордіск, яке розширило свою продукцію у 2021 році через пропозицію нових ліків у два рази.

Спільне підприємство Санофі-Авентіс Дойчланд ГмбХ/ТОВ Фарма Лайф на постійній основі має пропозицію в асортименті з 6-тма найменуваннями, а компанія Біокон Лімітед (Індія) та ПАТ Фармак (Україна) пропонують найменування інсулінових препаратів в одному екземплярі.

22 найменування пропонують українські компанії, які займають 30,9% асортименту інсулінових препаратів. При цьому такі компанії як ПрАТ «Індар» та АТ Фармак займаються експортом власних препаратів на міжнародних ринках, більш того Фармак вивіз на ринок біосиміляр інсуліну гларгін – Айлар у 2017 році [18].

Найбільшої популярності серед виробників набувають саме біосиміляри, в той час як патент на оригінальні лікарські засоби закінчуються. На рисунку 2.1 відображено скільки торгівельних назв інсулінових препаратів має кожне підприємство.

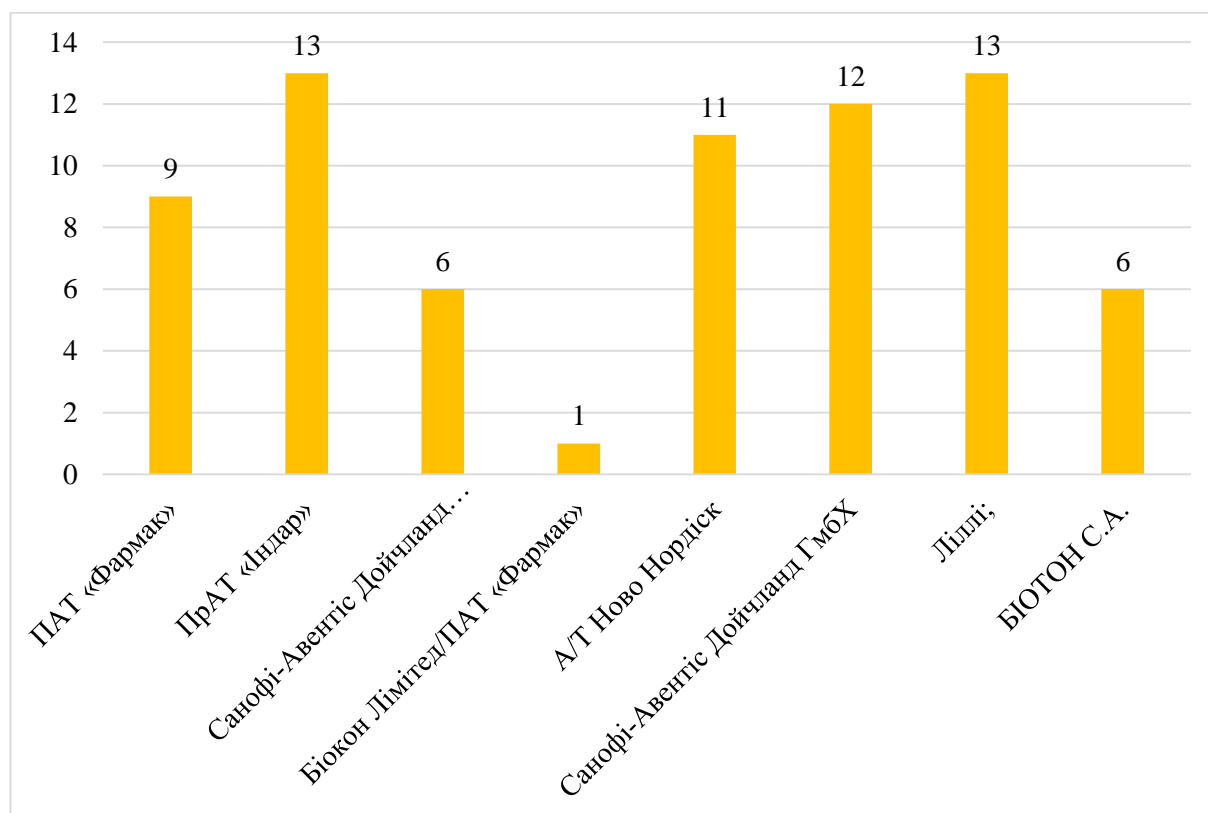


Рис. 2.1 Кількість торгівельних назв препаратів інсуліну в розрізі фармацевтичних виробників в 2021 р.

Джерело: складено на основі [19]

Основну частину ринку інсулінових препаратів займають саме іноземні підприємства, які захоплюють 59,15%. Вони пропонують 42 найменування ЛЗ, в той час як українські виробники займають 30,9% і пропонують 22 найменування. До іноземних компаній належать: А/Т Ново Нордіск, Санофі-Авентіс Дойчланд ГмбХ, Ліллі, БІОТОН С.А. До вітчизняних – ПАТ «Фармак» та ПрАТ «Індар».

Інсулінові препарати також випускаються спільними компаніями такими як Санофі-Авентіс Дойчланд ГмбХ/ТОВ «Фарма Лайф» та Біокон Лімітед /ПрАТ «Індар », вони захоплюють невеликий відсоток ПІ, який складає 9,86% та 7 найменувань. Щодо форми продажів інсулінових препаратів:

- у флаконах – 19 найменувань, що складає 26,76%;
- у картриджах – 32 найменування, що складає 45,07 %;
- у попередньо заповнених шприц-ручках – 20 найменувань та 28,17%.

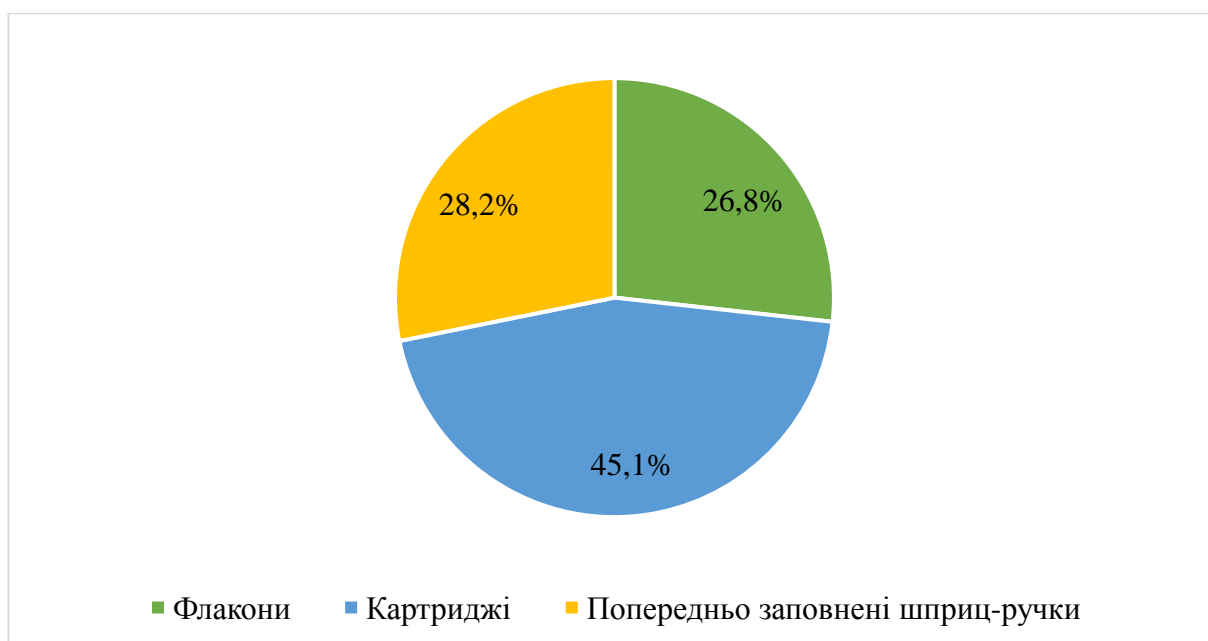


Рис. 2.2. Розподіл препаратів інсуліну за дисперсним середовищем у 2021 р.

Джерело: складено на основі [19]

Основна частина інсулінових препаратів у флаконах пропонується українськими компаніям – 12 лікарських засобів. У той час як основна частина картриджних форм пропонується іноземними виробниками. Щодо шприц-ручок, вони продаються лише іноземними підприємствами, і

становлять 19 лікарських засобів.

На рисунку 2.3 зображено скільки інсулінових препаратів продають кожні підприємство в залежності від форми.

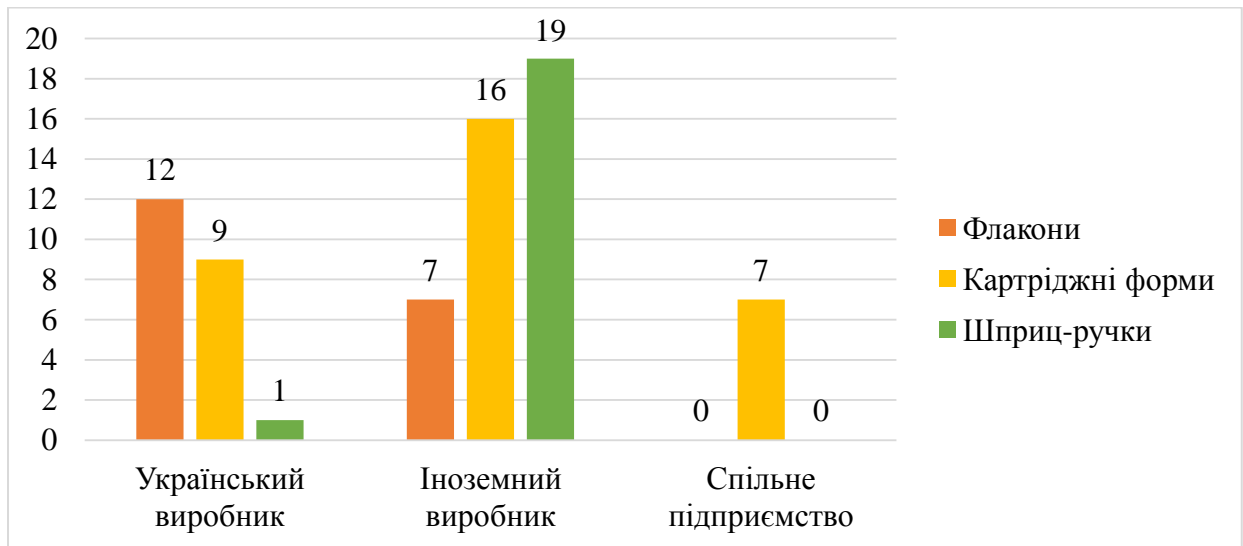


Рис. 2.3. Структура препаратів інсуліну з урахуванням лікарських форм та виробників в 2021 р.

Джерело: складено на основі [19, 22]

Щодо самого підприємства «Індар», то воно налаштоване на розширення обсягів виробництва товару та розширення ринків збуту не лише на Україні, а й за її межами. Більш того, компанія Індар уже виробляє шприц ручки під власним логотипом, але виробництво відбувається в партнерстві зі швейцарською компанією «YPSOMED».

Аналізуючи рисунок 2.3, можна зробити висновок, що інсулін у формі флаконів найбільше випускають вітчизняні виробники, при цьому кількість шприц ручок, випущених українськими підприємствами є найменший. Щодо картриджних форм, то найбільша частка ринку дано продукції належить іноземним виробникам або ж спільним підприємствам.

Для того, щоб ретельно дослідити зовнішні ринки інсуліну, та зрозуміти які країни найбільше потребують даний лікарський засіб, слід переглянути таблицю 2.2, в якій зображений експорт Україною інсулінових препаратів з 2016 року по 2020 рік. Оскільки «Індар» – це єдине підприємство з повним виробництвом інсулінових препаратів в Україні і більша частка його

продукції експортується (близько 80%), то даний аналіз буде досить актуальним для даної компанії.

Таблиця 2.2

**Експорт Україною товарів групи 3004310000, що містять інсулін,
за країнами світу у 2016-2020 рр.**

Країни куди відбувається експорт	2016		2017		2018		2019		2020	
	К-сть, кг	В-сть тис.дол. США	К-сть, кг	В-сть тис.дол. США	К-сть, кг	В-сть тис.дол. США	К-сть, кг	В-сть тис.дол. США	К-сть, кг	В-сть тис.дол. США
ВСЬОГО	62 593,0	11 360,5	2 483,8	353,9	171 321,1	17 903,8	313 295,9	32 139,5	119 188,5	10 145,4
Азербайджан	-	-	69,3	11,4	62,0	6,8	-	-	-	-
Вірменія	-	-	2,0	0,3	-	-	-	-	-	-
Казахстан	26,5	5,3	-	-	-	-	-	-	-	-
Киргизстан	31,4	3,0	5,3	0,4	5,0	0,2	-	-	-	-
Республіка Молдова	0,7	0,1	118,7	28,1	108,5	25,3	67,6	14,4	224,8	61,8
Таджикистан	-	-	985,5	182,5	1925,7	248,4	1748,9	220,8	1822,5	232,8
Туркменістан	-	-	-	-	-	-	79,0	31,0	-	-
Узбекистан	25,5	0,2	-	-	24,7	1,4	2259,9	169,6	1620,0	114,0
Данія	-	-	-	-	0,8	0,1	-	-	-	-
Німеччина	-	-	-	-	-	-	0,1	0,4	-	-
Угорщина	-	-	-	-	-	-	4768,0	766,3	-	-
Парагвай	-	-	-	-	-	-	-	-	2,7	0,9
Польща	3,8	1,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Португалія	-	-	-	-	81,0	9,0	62,4	7,8	52,3	6,7
Ємен	540,0	58,0	-	-	-	-	-	-	-	-
Естонія	-	-	-	-	-	-	2901,0	640,3	-	-
Ірак	-	-	-	-	1485,7	228,1	1627,7	250,2	-	-
Ангола	875,5	92,7	-	-	-	-	-	-	147,1	15,7
Бурунді	-	-	-	-	-	-	-	-	124,2	9,1
Гана	11,5	1,7	-	-	-	-	-	-	-	-
Кенія	6,4	0,6	-	-	5,6	0,3	-	-	104	7,9
Демократична Республіка Конго	15,2	1,4	-	-	-	-	0,9	0,1	0,3	0,025
Ліберія	0,1	0,007	-	-	-	-	-	-	-	-
Кот-д'Івуар	-	-	4,7	0,2	-	-	116,1	10,3	128,4	16,0
Лівія	97,1	14,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Мозамбік	-	-	109,6	15,3	80,6	11,2	37,5	4,7	76,6	10,6
Уганда	729,0	72,5	-	-	-	-	-	-	-	-
Бразилія	61 064,5	11 194,6	-	-	167 541,6	17 373,2	299 626,9	30 023,6	114 510,2	9630,3
Домініканська Республіка	0,2	0,012	-	-	-	-	-	-	-	-
Венесуела	-	-	995,0	69,3	-	-	-	-	-	-
Болівія	-	-	-	-	-	-	-	-	291,6	36,7
Нікарагуа	-	-	-	-	-	-	-	-	83,7	3,1

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Проаналізувавши таблицю експорту товарів, що містять інсулін, можна зробити висновок що на період з 2017 по 2019 р. експорт значно зростав, але в 2020 р. він значно знизився, скоріш за все це обумовлено через пандемію, яка пагубною вплину на діяльність підприємств і призвела до зменшення виробництва та здатності експортувати продукцію.

Найбільше товарів, що містять інсулін, з України потрапляє до Бразилії, головним Українським партнером Бразильського ринку інсулінів є ПрАТ «Індар».

У 2020 році Україна відкрила нові ринки для експорту – такі країни, як Болівія, Нікарагуа, Парагвай та Бурунді.

Молдавська Республіка усі 5 років (з 2016 по 2020 р.) є постійною країною імпорту товарів що містять інсулін, з України. Це свідчить про стабільну потребу даної країни в нашій продукції з інсуліновою місткістю.

Також не відстає і Таджикистан, який також приймає інсулінові товари 4 роки поспіль починаючи з 2017 року. Таджикистан та Узбекистан ділять друг місце по імпорту товарів з України, що містять інсулін. Інші ж країни мають середні або низькі показники.

Тож можна зробити висновок, що зовнішні ринки для товарів, що містять інсулін збільшуються з кожним роком, і надають змогу Українським компаніям розширювати експорт інсуліну за кордон, та збільшувати свої прибутки.

Якщо не було постійні проблеми з економікою, які трапляються уже протягом трьох років, України могла б успішно розширювати свій експорт інсуліну і надалі. Зараз головною метою є пристосування то зовнішніх мінливих умов та збільшення й покращення виробництва.

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Індар»

Підприємство «Індар» являє собою фармацевтичну компанію, яка спеціалізується на виробництві інсулінових препаратів. Більш того це єдина організація в Україні яка має власну технологію виготовлення інсуліну від

самого початку обробки сировини до отримання готового препарату.

Основною метою компанії є забезпечення хворих усіма необхідними та якісними ліками; бути лідером своєї справи та завоювати прихильність споживачі; покращувати свою технологію виробництва та підвищувати її ефективність; працювати з іноземними партнерами та розширювати свої ринки.

29 січня 1997 року уряд України прийняв Постанову № 82 «Про організацію виробництва вітчизняних інсулінів», що відкрила шлях для створення заводу «Індар» – єдиного в Україні підприємства з повним технологічним циклом виробництва інсулінів. Після прийняття постанови, у 1998 році команда «Індару» приступила до вирішення різних кадрових, фінансових та правових завдань, які впливають на функціонування підприємства. Були здійснені наукові дослідження по виготовленню найчистіших форм інсулінових препаратів та новітніх ЛЗ. У цей період була забезпечена валідація виробничих процесів, комп'ютерних систем та обладнання, відповідно до вимог FDA.

21 червня 1999 року завод «Індар» розпочав свою роботу і з кожним роком збільшував виробничі потужності. Важливою подією у формуванні та розвитку організації було створення своєї технології виготовлення рекомбінантного інсуліну людини. З жовтня 2000 року завод почав випускати препарати під власними торговими марками, такими, як «ХУМОДАР» (рекомбінантні інсуліни людини) та «МОНОДАР» (свинячі монокомпонентні інсуліни), а також препарати інших груп, такі як антикоагулянти (гепарин) та гемостатичні лікарські засоби (протамін сульфат) [20].

Підприємство «Індар» продовжує свою історію з новими темпами розвитку та амбітними планами.

Загальну характеристику та основну інформацію наведено в додатку А.

Компанія «Індар» діє відповідно до лінійної організаційної структури (додаток Б). Тобто відбувається підпорядкування згідно чіткої ієрархії від головного керівника до його заступників, і від заступників до робітників.

Дана структура є досить проста і зрозуміла, управлінські рішення приймаються швидко так як є чітка система взаємозв'язків між підлеглим та начальником.

Голова правління та його заступники з різних сфер функціонування мають певне коло обов'язків та задач які вони виконують та координують. Тож у компанії діє порядок і кожен управлінець знає суть своєї роботи.

Щодо перспектив розвитку підприємства, то ПрАТ «Індар» має довгострокові конкретні цілі які спрямовані на значний розвиток підприємства.

До цілей організації входить збільшення прибутку на 20% щорічно протягом п'яти років; збільшення обсягу виробництва та реалізації товару на 15% щорічно; розширення зовнішніх ринків збуту; підвищення якості продукції та розширення її асортименту.

На даній основі перспективних бажань компанії можна сформуванати дерево цілей (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Дерево цілей підприємства «Індар»

Джерело: складено автором

Щодо асортименту продукції, то він являє собою сукупність різноманітних видів і груп товарів, які пов'язані між собою за допомогою торгової або виробничої ознаки, які продаються компанією на торгових ринках.

Крім інсулінів, підприємство забезпечує пацієнтів України і зарубіжжя антитромботичними засобами, засобами, що впливають на метаболічні процеси, а також антидотами.

ПрАТ «Індар» має доволі широкий асортимент продукції, який все ж в своїй більшості являє собою продукцію для протидії діабету (додаток В). Дані препарати продаються в аптеках міст України за роздрібною ціною. Продаж може проводитися як по блістерах, так і в повному обсязі.

Щодо динаміки виробництва продукції та її реалізації, то можна розглянути таблицю 2.3, де зображені показники за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп)

Показник		2019	2020	2021
Основний вид продукції		Лікарські форми в флаконах		
Обсяг виробництва	У натуральній формі (фізичн. од. вим.)	13 804 000	8 430 000	13 585 000
	У грошовій формі (тис. грн.)	716 079	473 231	549 733
	У % до всієї виробленої продукції	100	100	100
Обсяг реалізованої продукції	У натуральній формі (фізичн. од. вим.)	13 552 000	7 086 000	12 877 0000
	У грошовій формі (тис. грн.)	942 470	558 069	753 001,17
	У % до всієї виробленої продукції	98,17	94	97,33

Джерело: складено автором на основі [24]

У таблиці 2.3 зазначено основні види продукції, які складають більше 5% від загального обсягу виробленої продукції в грошовому вимірі. Можна зробити висновок, що на відміну від 2019 у 2020 році обсяги виробництва й реалізації продукції значно зменшилися, причиною цього могла стати пандемія, але у 2021 році ПрАТ «Індар» зміг пристосуватися до змін навколишнього середовища, і організації виробництва за умов роботи в масці та додаткових медичних обслідувань персоналу, і повернув обсяги

виробництва та продажу продукції майже на рівень 2019 року. Тож компанії слід і надалі швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати рівень виробництва продукції або примножувати його, так як виробничі потужності дають змогу виготовлять 15 мільйонів флаконів, а товариство «Індар» поки що досягло числа лише в 13,804 млн.

Для того, щоб зрозуміти, як динаміка випуску та реалізації продукції вплинула на фінансовий стан підприємства, слід проаналізувати показники діяльності ПрАТ «Індар».

Таблиця 2.4

Динаміка ОТЕП діяльності ПрАТ «Індар»

Показники	Одиниці виміру	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	591 543	753 184	161 641	27,33
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	479 242	531 762	52 520	10,96
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	59 430	69 508	10 078	16,96
4. Витрати на збут	тис. грн.	53 295	113 405	60 110	112,79
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис. грн.	591 967	714 675	122 708	20,73
6. Валовий прибуток	тис. грн.	112 301	221 422	109 121	97,17
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	85 814	42 710	-43 104	- 50,23
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	85 044	79 752	-5 292	-6,22
9. Прибуток від реалізації продукції (р.10-р.7+р.8)	тис. грн.	-424	38 509	38 933	-
10. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	346	1 467	1 121	323,99
11. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	116	744	628	541,38
12. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	612 411	562 440,5	-49 970,5	-8,16
13. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	80 886	80 886	0	0
14. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	102 421	113 636	11 371	11,1

Продовж. табл.2.4

Показники	Одиниці виміру	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
15. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	102 265	115 427	13 162	12,87
16. Середньооблікова кількість працівників	осіб	398	399	1	0,25
17. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	100,07	94,9	-5,17	-5,17
18. Фондоозброєність (р.14/р.16)	грн./особу	257 339,2	284 802	27 462,8	10,67
19. Фондовіддача (р.1/р.14)	грн./грн.	5,78	6,63	0,85	14,71
20. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.16)	грн./особу	1486,28	1887,68	401,4	27,01
21. Середньорічна заробітна плата працівників	грн	256 947,2	289 290,7	32 343, 5	12,59
22. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	-0,07	5,39	5,46	101,3
23. Рентабельність діяльності (продажів) (р.11/р.1)*100	%	0,020	0,099	0,079	x
24. Рентабельність активів (р.11/р.12)*100	%	0,019	0,132	0,113	x
25. Рентабельність власного капіталу (р.11/р.13)*100	%	0,143	0,920	0,777	x

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Аналізуючи показники таблиці 2.4 зрозуміло, що порівняно з 2020 роком підприємство підвищило свою ефективність та фінансову стійкість у 2021 році. Чистий дохід від реалізації у 2021 р. становив 753 184 тис. грн., що на 27,33% більше, ніж у 2020 р. При цьому собівартість продукції збільшилася на 10,96%. Дані зміни відбулися в першу чергу через значне збільшення обсягів виробництва та реалізації в 2021 р. на відміну від 2020 р.

Повні витрати становлять 714 675 тис. грн., і зросли на 20% через досить збільшення витрат на збут та адміністративних витрат, які в свою чергу зросли на 112,79 і 16,96% відповідно. Це свідчить про те, що в 2021 році збільшилися витрати на логістику та постачання товару, а також через значне збільшення тарифів на енергоресурси. Більше того, відбулося

збільшення заробітної плати та на рекламні послуги. Рости цін на ринку призводять до збільшення собівартості і як наслідок збільшення ціни на товар. Тож важливо шукати шляхи мінімізації даних витрат та ефективного використання ресурсів.

Валовий прибуток становив 221 422 тис. грн., що на 97,17% більше, ніж у 2020 році, коли він становив 112 301 тис. грн. Це відбувається через значне збільшення виручки від реалізації при цьому собівартість збільшилася значно менше, через зменшення частки постійних витрат, які при збільшенні обсягів виробництва залишаються однакові.

Середньорічна вартість основних засобів зросла несуттєво, що свідчить про оновлення технічних складових підприємства, та зміни застарілого обладнання. Щодо фондів, то вона становить 6 гривень 63 копійки. Це означає що на одну гривню вартості основних засобів припадає 6,63 грн. виручки від реалізації продукції, в той час як в 2020 році цей показник становив 5,78 грн.

Витрати на одну гривню доходу від реалізації продукції становлять 94,9 коп., що на 5,07% менше за попередній рік. Це відбулося через підвищення темпів росту доходів підприємства більше за собівартість, і свідчить про тенденцію розвитку та фінансового покращення.

Середньорічна заробітна плата працівників також підвищилася, не зважаючи на те що кількість робітників майже не змінилося, це свідчить про те, що рівень заробітної плати збільшився. Продуктивність праці зросла також через збільшення показника чистого доходу.

Усі показники рентабельності збільшилися, але при цьому їх значення досить низьке, дані показники говорять, що підтримка функціонування даної компанії вимагає досить великих витрат, і навіть при дуже високих показниках прибутковості, рентабельність знаходиться на низькому рівні, що свідчить про низьку ефективність використання активів підприємства.

Активів та пасиви підприємства наведені в таблиці 2.5.

Характеристика активів та пасивів ПрАТ «Індар», на кінець року [24]

Актив	2020	2021
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:	56	395
Незавершені капітальні інвестиції	7091	9556
Основні засоби:	123712	103560
первісна вартість	238403	243613
Знос	114691	140053
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	294	294
Усього за розділом I	131153	113805
II. Оборотні активи		
Запаси	228586	128577
Виробничі запаси	49298	68415
Незавершене виробництво	19465	5348
Готова продукція	156982	51387
Товари	2841	3427
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	231057	137059
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	25021	53970
з бюджетом	9798	25312
у тому числі податку на прибуток	1392	1165
Інша поточна дебіторська заборгованість	10843	11414
Гроші та їх еквіваленти	8187	5013
Рахунки в банку	8187	5013
Витрати майбутніх періодів	2709	2377
Усього за розділом II	516201	363722
Баланс	647354	477527

Пасив	2020	2021
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	80886	80886
Капітал у дооцінка	3355	3082
Додатковий капітал	30664	30641
Резервний капітал	16672	16672
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	82156	-150441
Усього за розділом I	213733	-19160

Продовж. табл. 2.5

Пасив	2020	2021
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	736	677
Усього за розділом II	736	677
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи послуги	419552	476166
за розрахунками з бюджетом	142	124
за розрахунками з оплати праці	236	119
за одержаними авансами	1197	7942
Поточні забезпечення	9873	10991
Інші поточні зобов'язання	1885	668
Усього за розділом III	432885	496010
Баланс	647354	477527

Баланс пасивів та активів зменшився, що може означати зниження ділової активності, знецінення та втрати активів. Власний капітал підприємства має від'ємного значення у 2021 році, що свідчить про неплатоспроможність організацій, та її неможливість виживати за свій власний рахунок, і весь обсяг майна створений за рахунок позичених коштів. При цьому зобов'язання компанії значно зменшилися. Збільшення дебіторської заборгованості, може виникнути через високі темпи нарощення обсягів продажів, а також через збільшення заробітної плати, і через це збільшення суми авансу. Щодо значного збільшення виробничих запасів, то це спричинено нестабільністю зовнішнього середовища, адже задля запобігання інфляції та можливих перебоїв поставок підприємство нагромаджує запаси сировини та матеріалів.

2.3. Аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства

На сучасному фармацевтичному ринку України існує кілька ключових факторів, що визначають його конкурентоспроможність. Перш за все,

важливо забезпечити доступність лікарських засобів для населення, особливо після воєнного нападу, який призвів до значних економічних проблем. Також актуальним є надання благодійної допомоги шляхом поставок лікарських засобів.

Ціна є ще одним важливим фактором конкурентоспроможності. Вартість лікарських засобів значно зросла, особливо з урахуванням скорочення платоспроможності населення. Це може стати перевагою для українських виробників, які можуть забезпечувати внутрішні потреби з меншими витратами.

Більше того, наявність сильних дослідницьких потужностей виступають невід'ємною частиною конкурентоспроможності. Багато виробників спеціалізуються на певних категоріях препаратів і мають власні бренди. Сильні науково-дослідні комплекси дозволяють розробляти кращі препарати, що стало особливо важливим під час лікування Covid-19 і є запорукою успіху компаній.

Якість виробництва є ще одним ключовим аспектом конкурентоспроможності. Сертифікація виробництва є необхідною для проникнення на нові ринки.

Також важливою складовою конкурентоспроможності є репутація компаній. Відданість бренду та маркетинг впливають на вибір споживачів, але все більше значення набуває корпоративна відповідальність.

Вище наведені аспекти є основою забезпечення конкурентоспроможності на українському фармацевтичному ринку. Щодо ПрАТ «Індар», то воно функціонує відповідно до стратегії сталого розвитку, що позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності організації. Велика кількість компаній, також вважають цілі сталого розвитку важливими, але вони реалізують їх лише невеликими проектами, більш того у них відсутня публічна звітність підприємства.

Головною конкурентною перевагою ПрАТ «Індар» є наявність власної технології виробництва та дослідження активних фармацевтичних

інгредієнтів. Більш того, дана організація може самостійно впливати на стадію життєвого циклу продукції, а також керувати та впливати на її собівартість, щодо виготовлення та розповсюдження. ПрАТ «Індар» обмежується лише поставками сировини та наявним технологічним процесом, такі аспекти як створення замкнених ланцюгів постачання є можливі в перспективі організації.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку з продажу лікарських засобів забезпечується шляхом досягнення високого рівня якості продукції, створення екологічного іміджу та відповідності світовим стандартам. Це сприяє збільшенню обсягу продажів як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках. Хоча державні закупівлі становлять лише 10% загального обсягу ринку, вони є гарантованими джерелами великих замовлень. Завдяки проходженню сертифікації, ПрАТ «Індар» має можливість успішно конкурувати і вигравати значну частку тендерних процедур.

У додатку Г наведені стандарти діяльності ПрАТ «Індар».

У логістиці компанії сертифікація та стандартизація відіграють важливу роль. У фармацевтичній галузі значний рівень контролю виробництва продукції зумовлює потребу у застосуванні сертифікатів в якості основного інструменту при пошуку постачальників. Продукти, що не відповідають вимогам сертифікації, не допускаються до реалізації. Це захищає споживачів від ризику фальсифікації продукції, що є серйозною загрозою в даній галузі.

В Україні основним стандартом для регулювання галузі, окрім ISO та ДСТУ, є GMP (Good Manufacture Practice), який є обов'язковим для всіх фармацевтичних компаній. Стандарт передбачає дотримання жорстких вимог до управління потоком продукції [25].

Для забезпечення якості лікарських засобів і запобігання їхньому погіршенню під час дистрибуції важливими елементами є:

1. Поділ виробництва на зони відповідно до класу чистоти та використання відповідних засобів захисту для персоналу. Це передбачає

створення окремих зон з різними рівнями чистоти, де здійснюється виробництво та упаковка лікарських засобів. Персонал, що працює в цих зонах, повинен використовувати відповідний захисний одяг та засоби захисту, щоб уникнути забруднення продукції.

2. Розмежування маршрутів потоків сировини та переміщення персоналу. Це означає, що треба мати окремі шляхи для переміщення сировини та готової продукції, які не перетинаються. Також потрібно встановити чіткі правила щодо переміщення персоналу, забороняючи їм проходити через зони, де відбувається обробка сировини або фінальна упаковка продукції.

3. Мінімізація зниження якості лікарських засобів під час дистрибуції та створення можливостей для їх відкликання. Для цього необхідно встановити ефективну систему контролю якості на всіх етапах постачання та дистрибуції. Також важливо мати механізми відкликання продукції, якщо виявлено будь-які відхилення в якості або безпеці [26].

Ці заходи спрямовані на забезпечення безпеки та якості лікарських засобів під час їхньої виробництва, зберігання та реалізації.

Виявлення конкурентних особливостей ПрАТ «Індар» здійснювалося за допомогою застосування різних підходів – PEST-аналізу, структурного аналізу фармацевтичного ринку, вивчення стратегічних груп, моделі п'яти сил Портера, оцінка сильних та слабких сторін за допомогою SWOT-аналізу, оцінка рівня конкурентоспроможності методом ефективної конкуренції тощо.

Перше, що ми розглянемо для розуміння конкурентного середовища, в якому функціонує ПрАТ «Індар», це PEST-аналіз, який наведений в таблиці 2.6.

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

Таблиця 2.6

Основні результати PEST-аналізу сучасного стану фармацевтичного ринку України

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

Джерело: складено на основі [27]

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

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

Разом система стандартів та автоматизація є запорукою ефективного розвитку підприємства. ПрАТ «Індар» за останні 5 років пройшла 75 міжнародних аудитів, що гарантує високий рівень якості і допомагає вигравати тендерні закупівлі і виходити на нові ринки [27].

Дослідивши зовнішні чинники та аспекти, що впливають на діяльність підприємства «Індар», можна проаналізувати її внутрішні можливості та слабкі сторони, які допоможуть на сформуванню думки, щодо наявних конкурентних переваг підприємства, та слабкі сторони які слід перекривати чи удосконалювати шляхом підвищення конкурентоспроможності. Для цього проаналізуємо діяльність підприємства та середовища, на якому воно функціонує, за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз

<p>Потенційні внутрішні сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Висока прибутковість • Налагоджені стосунки з діловими партнерами. • Постійне збільшення продуктивності праці працівників. • Власна ефективна технологія виробництва товару • Висококваліфіковані кадри. • Тривалий досвід роботи на ринку. • Висока цінова конкурентоспроможність 	<p>Потенційні зовнішні можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту продукції. • Зростання клієнтської бази • Покращення технології виробництва та якості продукції • Зменшення витрат та собівартості товару • Розширення зовнішніх ринків(експорту) • Націленість на певне коло споживачів та захват сегменту фармацевтичної галузі , а саме інсулінових препаратів
<p>Потенційні внутрішні слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Індивідуальність товару відносно споживача, не всім може підійти (виникнення алергії) • Внутрішні виробничі проблеми • Втрата цінних кадрів через ситуацію в країні 	<p>Потенційні зовнішні загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вихід на ринок потужних конкурентів з більш низькими витратами • Неприятлива зміна курсів іноземних валют • Зростання конкуренції у даній сфері • Зростання темпів інфляції • Збільшення цін на матеріали • Нововведення щодо відповідності якості технології виробництва

Джерело: складено автором

Отже, провівши дослідження, слід зазначити, що підприємство має ряд сильних сторін і можливостей на ринку, займає достатньо стабільне становище на ньому і має можливості для свого подальшого розвитку.

Для адекватності оцінки можливостей ПрАТ «Індар» використаємо матрицю позиціонування можливостей підприємства (табл. 2.8).

Отже, дивлячись на матрицю можливостей, можна зробити висновок, що головну увагу та потужність підприємства слід приділити розширенню

Матриця можливостей

Вплив можливостей на під-во Ймовірність використання можливостей	Сильний вплив	Помірний	Малий
Висока	Розширення асортименту продукції. Зменшення витрат та собівартості товару	Зростання клієнтської бази	
Середня	Покращення технології виробництва та якості продукції	Розширення зовнішніх ринків (експорту)	
Низька			

Джерело: складено автором

асортименту продукції, пошуку нових клієнтів та розширення їх бази, зменшення витрат та собівартості товару, а також удосконаленню технологій виробництва та якості продукції. Саме ці потенційні можливості, допоможуть допоможуть підвищити конкурентоспроможність компанії та вивести її на новий рівень.

На мою думку, основною орієнтацією ПрАТ «Індар» повинне бути зменшення витрат, через ефективне використання ресурсів та формування транспортної логістики з найбільшою ефективністю та меншими затратами. Оскільки сучасні умови змушують підприємства з мінімуму виробляти максимум, і обмеженість коштів та ресурсів є досить велика.

Щодо рішення про збільшення експорту, слід розрахувати потужність виробництва та змогу виготовляти набагато більшу кількість товару. А також дослідити можливі ринки збуту, які є потенційно привабливі та ненасичені необхідними товарами, які може запропонувати підприємство «Індар».

Наступним кроком дослідження та аналіз напрямів за якими повинно рухатися підприємство є створення матриці загроз (табл. 2.9) Даний спосіб

допоможе передбачити можливі втрати та несприятливі наслідки для підприємства та приділити цій сфері більше уваги, щоб укріпити позиції своїх слабких сторін.

Таблиця 2.9

Матриця загроз

Вплив загроз на під-во Ймовірність використання можливостей	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі удари»
Висока				Зростання темпів інфляції
Середня	Нововведення щодо відповідності якості технології виробництва		Збільшення цін на матеріали	
Низька		Вихід на ринок потужних конкурентів з більш низькими витратами		

Джерело: складено автором

Вище наведена матриця показує, що найбільшою загрозою для підприємства є нововведення, щодо відповідності якості технології виробництва. Оскільки «Індар» функціонує на ринку фармацевтичних препаратів, то вимоги якості та безпеки є надзвичайно важливим аспектом його діяльності. Підприємство має свою технологію виробництва і вона на даний момент відповідає усім вимогам і найкращим стандартам якості, але сучасний світ швидко змінюється тож варто постійно моніторити інноваційний ринок та займатися розробкою постійного удосконалення технологій виробництва.

Такі загрози, як поява нових конкурентів з нижчими цінами, збільшення цін на матеріали та зростання темпів інфляції заслуговують уваги

керівництва, але перед цим слід зробити більш ретельний аналіз ринку функціонування на даний період та дослідити актуальність цих загроз в певний момент.

За допомогою вище наведеного аналізу, ми маємо уявлення про аспекти функціонування ПрАТ «Індар», загрози та можливості її діяльності на ринку. Тож тепер є можливість дослідити перспективи розвитку конкурентної стратегії підприємства за п'ятьма силами М. Портера (табл. 2.10), базуючись на тому, що ПрАТ «Індар» буде рухатися за стратегією сфокусованої диференціації, тобто займати лідируючі позиції лише на ринку інсулінових препаратів, при цьому розширюючи асортимент даного товару.

Таблиця 2.10

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

Показник	Сила впливу
Ринкова влада постачальників	8 балів
Ринкова влада покупців	7 балів
Загрози з боку потенційних конкурентів	5 балів
Конкуренція галузі	8 балів
Загрози з боку товарів-субститутів	4 бали

Джерело: складено автором

Загроза з боку потенційних конкурентів існує завдяки державній політиці щодо створення умов розвитку фармацевтичної промисловості біля України. Разом з тим також мають місце високі бар'єри для входу на ринок нових учасників, зумовлені необхідністю великих інвестицій, абсолютними та відносними перевагами у витратах існуючих фірм та інституційними обмеженнями. Отже даний показник свідчить про те, що поява нових конкурентів можлива, але мало ймовірна, так як це доступно лише при наявності великої фінансової можливості.

Щодо загрози з боку *товарів-замінників* важливо розуміти, що в більшості випадків ліки замінюються лише аналогічними препаратами. Тому тут є ризики в основному тільки для виробників нових лікарських засобів. Тож якщо «Індар» зможе розробити великий асортимент інсулінових

препаратів з індивідуальними ознаками, то виготовлення чогось подібного буде майже не можливо.

Сила постачальників є критичним фактором для ПрАТ «Індар», оскільки компанія має високу залежність від імпорту сировини. Більшість стратегічних партнерів знаходяться за кордоном і через блокування портів та черги на кордонах поставки сировини можуть затримуватися на 2-3 тижні. Також зростає вартість перевезень через переведення точок отримання замовлень у найближчі міста ЄС, де вони перевантажуються на вантажівки ПрАТ «Індар» і транспортуються до заводів. Додаткові витрати часу на перевезення негативно впливають на якість продукції, яка потребує стабільного температурного режиму для правильного зберігання.

Наразі ПрАТ «Індар» отримує контейнери у порти Німеччини, Польщі та Румунії, а також має авіа доставку до Франкфурту та Варшави. При цьому порти ЄС є перевантаженими через війну, в Індії та Китаю є дефіцит вільних контейнерів, що також ускладнює імпорт сировини. Час та ціна доставки зросли у 2-3 рази з початку війни, компанія має дефіцит вільних вантажівок, середній час очікування яких складає 2-3 дні лише при перетині кордону.

Тож підприємству слід ретельно пропрацювати над логістикою постачання, для того щоб мінімізувати витрати та ризики. Тому що сировина, її якість та швидкість і регулярність поставок є найголовнішою частиною виробництва інсулінових препаратів.

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

Як основні переваги досліджуваної компанії, що знижують вплив конкурентів, зазначені:

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

Остання важлива сила впливу на підприємство та його стратегію є *сила покупців*. На даному етапі функціонування, якщо застосовувати стратегією сфокусованої диверсифікації, то випуск широкого асортименту інсулінових препаратів допоможе привернути увагу більшості покупців, які мають крайню необхідність в індивідуальному препараті через високу чутливість та алергічних реакцій на стандартний продукт. При цьому через високу ціну індивідуальних розробок новітніх видів інсуліну може виникнути проблема платоспроможності населення, так як вона значно знизилася. Тож для того щоб утримувати уже постійних покупців та привертати увагу нових слід утримати баланс між ціною та якістю, так як це є надзвичайно важливим аспектом сьогодення. Для цього слід шукати шляхи зменшення витрат підприємства, для того щоб мати змогу встановлювати реальну ціну для споживачів, так як в сьогоденні умовах, платоспроможність населення знаходиться на низькому рівні.

Отже, дослідивши усі аспекти функціонування компанії, та рівень впливу п'яти сил М. Портера на її функціонування можна розробити актуальні та пріоритетні стратегічні напрями для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Індар».

Провівши якісний аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства, дослідивши його ринок функціонування то зовнішні чинники, я пропоную перейти до кількісного аналізу який оснований на методі ефективної конкуренції, і допоможе проаналізувати основні показники діяльності підприємства, та оцінити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Індар».

Сформуємо таблицю 2.11, у якій порівняємо основні показники за 2020

та 2021 роки, та дамо їм оцінку у звітному періоді за 15-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.11

Оцінка показників конкурентоспроможності ПрАТ «Індар»

№	Показник конкурентоспроможності	2020 рік	2021 рік	Оцінка
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства				
1.1.	Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	56,85	39,14	15
1.2.	Фондовіддача, грн./грн	5,78	6,63	15
1.3.	Рентабельність товару, %	-0,07	5,39	15
1.4.	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1486,28	1887,68	15
2. Фінансовий стан підприємства				
2.1.	Коефіцієнт автономії	0,33	-0,04	5
2.2.	Коефіцієнт платоспроможності	0,49	-0,04	5
2.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,019	0,010	5
2.4.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,15	2,07	15
3. Ефективність організації збуту та просування товарів				
3.1.	Рентабельність продажу, %	0,01967	0,0987	15
3.2.	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,19	0,05	15
3.3.	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,56	0,91	15
3.4.	Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	-0,15	0,7	15
4. Конкурентоспроможність товару				
4.1.	Якість товарів	10	10	10
4.2.	Ціна товару	161,84	245,99	5

Джерело: розроблено автором

Ціна товару досліджена на препараті ХУМОДАР ® Р 100Р (Розчин для ін'єкцій, 100 МО/мл по 5 мл у флаконі; по 1 флакону у пачці з картону) за даними 2020 та 2021 років [28].

Тепер розрахуємо суму балів кожного показника.

$$EP = 0,31 * 15 + 0,19 * 15 + 0,49 * 15 + 0,1 * 15 = 15$$

$$FO = 0,29 * 5 + 0,2 * 5 + 0,36 * 5 + 0,15 * 15 = 6,5$$

$$EZ = 0,37 * 15 + 0,29 * 15 + 0,20 * 15 + 0,14 * 15 = 15$$

$$KT = 0,5 * 10 + 0,5 * 5 = 7,5$$

Оцінюючи показники ефективності діяльності підприємства окремо, можна зробити висновок, що виробнича складова діяльності ПрАТ «Індар» має високий рівень конкурентоспроможності і має тенденцію до покращення

основних показників. Також найвищу оцінку отримали показники ефективності збутової діяльності підприємства, що свідчить про значне покращення в реалізації та просуванні товару в 2021 році. Тобто підприємство вкладає багато ресурсів в виробничу сферу діяльності та в сферу збуту товару, що значно підвищує показники конкурентоспроможності всього підприємства.

Щодо товару, то даний показник має середній рівень конкурентоспроможності. Якість препаратів знаходиться на одному рівні як в 2020, так і в 2021 році, через те що підприємство і так досягнуло неабияких показників якості товару, і поки що варіантів її підвищення не було знайдено. Ціна ж навпаки має низьку оцінку, через збільшення вартості товару, на що вплинув високий темп інфляції та економічний стан країни, ціна на сировину та матеріали підвищилася, і відповідно до цього зросла вартість продукції підприємства.

На жаль, фінансові показники підприємства є його слабким місцем, і мають тенденцію до спаду. Це свідчить про зменшення вартості власного капіталу, та погіршення платоспроможності компанії за свій рахунок. ПрАТ «Індар» слід потурбуватися про підвищення ефективності фінансових показників та спрямувати свої зусилля на повернення платоспроможності підприємства.

Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності товариства становить:

$$\text{ККП} = 0,15 * 15 + 0,29 * 6,5 + 0,23 * 15 + 0,33 * 7,5 = 10,06.$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ «Індар» має трохи вище середнього значення, що свідчить про те що компанія має ретельно попрацювати над підвищенням своєї конкурентоспроможності, особливо фінансових показників, для того щоб зайняти замість опосередкованих позицій, першість на ринку інсулінових препаратів. Слід ретельно попрацювати над утримання ціни товару та рухатися в напрямку зменшення витрат діяльності підприємства, пошуку місць функціонування де ресурси використовуються недостатньо ефективно та запроваджувати заходи, що

допоможуть підвищити економічні показники ефективності при зменшенні витрат, простоїв виробництва тощо.

Висновки до розділу 2

Дослідження виявило «ключову перевагу» підприємства – це техніко-технологічні можливості, які полягають у наявності якісного обладнання, здатного забезпечити сучасне фармацевтичне та біотехнологічне виробництво, а також дає змогу самостійно розробляти фармакологічні форми інсулінових препаратів та вдосконалювати їх якість. Зокрема, на виробничих ділянках ПрАТ «Індар» за останні роки було локалізовано понад 100 препаратів міжнародних та українських фармакологічних компаній.

ПрАТ «Індар» – потужне підприємство, яке досить давно функціонує на ринку та має достатньо конкурентних переваг для подальшого розвитку і боротьби з конкурентами. Для зростання та покращення показників компанії, їй слід розширювати свої збутові канали та зовнішні ринки. Основні зусилля повинні бути спрямовані на пошук не насичених інсуліновими препаратами ринків, збільшення асортименту і розробку новітніх видів інсуліну, а також збільшення обсягів виробництва. Постійний розвиток, нововведення та покращення якості продукції не дає компанії стояти на місці і надає велику конкурентоспроможну потужність не лише на ринках України, а й за її межами.

Для реалізації своєї стратегії з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Індар» має достатньо внутрішніх потужностей та можливостей. При цьому їй слід удосконалити свої слабкі сторони та попрацювати над головним аспектом функціонування організації – підвищенням кваліфікації спеціалістів, які зможуть якісно розробити новітні фармакологічні форми інсулінових препаратів, що виведуть компанію на новий рівень, та допоможуть зайняти позицію лідера на ринку інсулінових препаратів, з найбільшим асортиментом його найменувань та з новітнім рівнем якості.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РОЗШИРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Програма діяльності з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Індар»

ПрАТ «Індар» активно реагує на зміни на світовому ринку лікарських засобів, впроваджуючи нові технології та інновації в сфері логістики та фармацевтики. Компанія розуміє, що вимоги суспільства до корпоративної відповідальності стають все більш жорсткими, і зосереджує свою увагу на етичних питаннях та відповідальному веденні бізнесу.

Забезпечення сталого розвитку є однією з ключових стратегічних цілей ПрАТ «Індар». Компанія розробляє та реалізовує проекти, спрямовані на екологічну ефективність, оптимізацію використання ресурсів та збереження енергії. Впровадження ініціатив з енергоефективності та використання відновлювальних джерел енергії є пріоритетом компанії.

ПрАТ «Індар» прагне до рівномірного розвитку свого бізнесу, поєднуючи економічні цілі зі створенням соціальної цінності для суспільства. Компанія активно співпрацює зі спеціалізованими установами, науковими інститутами та медичними закладами для розробки та впровадження інноваційних рішень у фармацевтичну галузь.

ПрАТ «Індар» не лише створює високоякісні лікарські засоби, але і дбає про соціальну відповідальність, сталість свого розвитку та внесок у здоров'я суспільства.

Ключовими факторами конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку України на сьогоднішній день є не лише доступність лікарських засобів, але й ряд інших важливих аспектів.

Ціна лікарських засобів стала однією з ключових складових конкурентоспроможності. При зменшенні платоспроможності населення,

українські виробники мають перевагу, оскільки здатні забезпечувати внутрішні потреби з меншими витратами. Це стимулює зростання виробництва локальних лікарських засобів та зниження залежності від імпорту.

Існує кілька напрямів, які можуть підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «Індар»:

1) вдосконалення якості продукції: компанія може зосередитись на покращенні якості своїх продуктів, щоб збільшити задоволеність клієнтів і відмінність від конкурентів;

2) розвиток нових продуктів: ПрАТ «Індар» може зосередитись на розробці нових продуктів, які відповідають на потреби ринку, або на покращенні існуючих продуктів, щоб розширити свою базу клієнтів;

3) розширення ринків збуту: компанія може розширити свої ринки збуту, залучаючи нових клієнтів, або вивчаючи нові географічні ринки;

4) розвиток маркетингу: ПрАТ «Індар» може покращити свою стратегію маркетингу, зосереджуючись на підвищенні своєї відомості на ринку та відмінності від конкурентів;

5) ефективне управління витратами: компанія може зосередитись на ефективному управлінні витратами, щоб знизити витрати і збільшити свою прибутковість;

6) покращення послуг: ПрАТ «Індар» може покращити свої послуги для клієнтів, забезпечуючи якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів;

7) розвиток перспективних напрямів: компанія може зосередитись на розвитку перспективних напрямів, таких як електронна комерція або розробка нових технологій, які можуть допомогти у підвищенні конкурентоспроможності.

Виходячи з аналізу діяльності підприємства та його конкурентоспроможності, основну увагу йому слід зосередити на підвищенні

ефективності фінансових показників, оскільки це є одним із слабких місць ПрАТ «Індар».

Також виробничі потужності підприємства використовуються не на 100%, що свідчить про необхідність збільшення виробництва та реалізації продукції та розширення ринків збуту. Оскільки підприємство вже має партнерів на іноземних ринках, то розширення діяльності за кордон буде доречним та ефективним способом розширення власних ринків, тим самим підвищити конкурентоспроможність, за допомогою популяризації бренду та інсулінових препаратів на зарубіжних ринках.

Ще однією серйозною проблемою є залежність від імпорту сировини. Більшість стратегічних партнерів розташовані за кордоном, а через блокування портів та перешкоди на кордонах поставки сировини можуть затримуватися на 2-3 тижні. Також зростає вартість перевезень через перенесення точок отримання замовлень до найближчих міст Європейського Союзу, де вони перевантажуються на вантажівки ПрАТ «Індар» та транспортуються до заводів.

Якщо говорити про зовнішні проблеми компанії з погляду зеленої логістики, можна зрозуміти, що досягнення економічного та екологічного вдосконалення стає надзвичайно важким завданням. З іншого боку, підприємство вкладає значні зусилля у підтримку свого персоналу та суспільства в Україні, а також у здоров'я населення, сприяючи досягненню соціальних цілей сталого розвитку.

Виходячи з вище наведених напрямів, найдоцільнішим на сьогодні є саме концентрація на зменшенні витрат. Оскільки основним фактором на сьогоднішній день є саме ціна товару, тож підприємство має зосередитися на зниженні собівартості продукції та діяльності ПрАТ «Індар» в цілому. Дивлячись на динаміку показників за 2020 та 2021 роки, бачимо, що найбільше зросли витрати на збут, що містить в собі не лише витрати на рекламу та маркетинг, а й витрати на транспортування товару. Дуже великі ціни на паливо, значно впливають на фінансові показники підприємства та

зменшують його прибутковість. Отже, доцільним буде запровадження проєкту зі встановлення додаткового обладнання на автомобілі КАМАЗ, які виконують основні міжміські перевезення. Найбільш економічно вигідним вважається на сьогоднішній день установка газобалонного обладнання на двигун автомобіля КАМАЗ для 40% економії дизельного палива в ПрАТ «Факел» м. Фастова Київської обл.

На сьогоднішній день існує два принципових способи установки газового обладнання (ГБО) на дизель.

Перший – повне переобладнання на стовідсоткове використання газу, для чого двигун піддається ґрунтовній модернізації. Так як октанове число пропану, наприклад, досягає 120, то штатна ступінь стиснення дизельного двигуна для нього занадто висока, тому щоб уникнути детонації і, як наслідок, швидкого руйнування агрегату, її необхідно знизити до 12: 1-14: 1. Крім того, температура самозаймання газу становить близько 700 °С проти 320-380 °С у дизпалива, тому займатися від стиснення він не може і для його підпалу циліндри необхідно оснастити системою іскрового запалювання, як на бензинових моторах. Зрозуміло, зворотній переробці під дизпаливо такий агрегат не підлягає [29].

Але є і більш простий і дешевий варіант установки ГБО на дизель, заснований на комбінованому режимі живлення газом та дизельним паливом. Коротко про сам принцип роботи на подвійному паливі: основним тут як і раніше є дизельне паливо, однак частина його заміщається газом – метаном/пропаном. Дизельне паливо при цьому виконує функцію підпалу паливо-повітряної суміші – адже для займання газу, нагадаємо, необхідний іскровий або запальний розряд. Ступінь же заміщення основного палива додатковим залежить від навантаження на двигун і, власне, самої паливної апаратури – оригінальної дизельної і встановленої газової. В даний час системи провідних світових виробників дозволяють заміщати до 50% дизпалива в випадку з метаном і до 30% у випадку з пропаном.

Переваги газодизельних систем:

1) простота монтажу: комплекти обладнання універсальні, підходять для всіх типів дизельних двигунів з електрообладнанням як 12V, так і 24V, включаючи найсучасніші, і не вимагають розбирання і модифікації силового агрегату, а перехід на вихідний дизельний режим можливий в будь-який момент часу простим натисканням на кнопку перемикача в кабіні водія;

2) збільшення ККД і ресурсу – добавка дози газу підвищує потужність і крутний момент двигуна з турбонаддувом зростання показників може досягати 30%. При цьому двигун працює помітно тихіше і більш еластично, а завдяки зниженню навантаження на систему подачі дизельного палива збільшується термін служби її елементів, особливо у випадку з безпосереднім уприскуванням Common Rail, що працюють зі змінним високим тиском в залежності саме від навантаження;

3) економіка та екологія. Заміщення частини дизпалива газом дозволяє до 20% знизити вартість експлуатації автомобіля по відношенню до вартості експлуатації його тільки на дизельному паливі. А зміна складу і істотне зниження обсягу відпрацьованих газів покращує екологічні показники двигунів, зменшує токсичність і димність вихлопу і вміст у ньому твердих частинок (сажі) настільки, що дозволяє відмовитися від використання розчину сечовини на агрегатах, що відповідають нормам Євро-4 і Євро-5.

Отже, рішеннями щодо зменшення витрат на транспортування та підвищення показників прибутковості ПрАТ «Індар» є встановлення ГБО для живлення двигуна автомобілів КАМАЗ газом та дизельним паливом, що дозволить зменшити витрати на паливо на міжміських перевезеннях.

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

У ПрАТ «Індар» функціонує 56 транспортних засобів, 11 з яких є

вантажівками. Кожен автомобіль КАМАЗ в середньому за рік виконує 35 поїздок по маршруту Київ (вул. Зрошувальна, 5) – Одеса (порт) (517 км в одну сторону), що становить 36 190 кілометрів. Автомобіль КАМАЗ в середньому витрачає 38 літрів на 100 кілометрів, з цього впливає що витрати на паливо (приймаємо 43 грн/л) становлять за рік на 11 вантажівок:

$$C_{\text{пал}} = 43 \times 361,9 \times 38 \times 11 = 6\,504\,790,6 \text{ грн.};$$

$$36\,190 / 100 = 361,9 \text{ разів по } 100 \text{ км.}$$

Є два способи встановлення газового обладнання на дизельні двигуни. Перший дуже дорогий і після переробки двигуна він стає бензиновим і назад зробити його дизельним неможливо.

Але є і більш простий, і дешевий варіант установки ГБО на дизель, заснований на комбінованому режимі живлення. Основним тут як і раніше є дизельне паливо, проте частина його заміщається газом-метаном або пропаном. Дизельне паливо при цьому виконує функцію підпалу паливо повітряної суміші – адже для займання газу, нагадаю, необхідний іскровий або запальний розряд. Ступінь же заміщення основного палива додатковим, залежить від навантаження на двигун і, власне, самої паливної апаратури, оригінальною дизельною і встановленою газовою. В даний час системи провідних світових виробників дозволяють заміщати до 50% дизпалива в випадку з метаном і до 30% у випадку з пропаном.

Оскільки ПрАТ «Індар» має великий обсяг вантажоперевезень, то більш раціонально використовувати обладнання на метані, так як метан дешевше пропану на 15% і устаткування з метаном дозволяє заміщати в більшій мірі дизельне паливо.

Розрахуємо економію при переході на газ: вартість дизельного палива в середньому становить близько 43 грн. за 1 літр, а 1 літр метану коштує 24 грн. При заміщення дизеля на 40% метаном економія складе близько 19 грн. з одного літра палива.

Розрахуємо економію від установки газодизеля на 100 км:

$$1 \text{ літр суміші} = 0,6 \text{ (ДТ)} + 0,4 \text{ (метан)};$$

$$1 \text{ літр суміші} = (0,6 * 43) + (0,4 * 24) = 35,4 \text{ грн.}$$

Автомобіль КАМАЗ на 100км в середньому витрачає 38 літрів на 100 км, отже, вартість 100 км на ДТ буде дорівнює 1634 грн.

На суміші газодизеля автомобіль КАМАЗ буде витратити на 100 км в середньому 40 літрів суміші, отже, вартість 100 км буде дорівнює 1416 грн. і економія складе 218 грн. з 100 км пробігу. ГБО на вантажний дизельний транспорт: вартість переобладнання у газодизельний двигун у київському сервісі VipGaz Center залежать від моделі авто і двигуна і складають – від 35 000 грн. (880-950 євро)[30]. Переобладнаний автомобіль використовує два види палива ДП та газ, і суміш складається з 25-30% газу і 70-75% дизеля.

Капітальні вкладення за проектом представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Капітальні вкладення за проектом з встановлення ГБО у ПрАТ «Індар»

Найменування	Кількість, од	Необхідні вкладення, тис. грн.
Встановлення ГБО	11	385

Джерело: складено автором

Встановлення ГБО на КАМАЗ у кількості 11 одиниць рухомого складу, витрати складуть за умови придбання, встановлення та оформлення дозвільних документів 35 тис. грн. на одну одиницю, разом:

$$V_{\text{ГБО}} = 35 * 11 = 385 \text{ тис. грн.}$$

При цьому, економія на 100 км пробігу складає 218 грн., а загалом:

$$E_{\text{ГБО}} = 218 * 361,9 * 11 = 867\,836,2 \text{ грн.}$$

Отже, економічний результат запровадженого заходу значно перевищив витрати на його запровадження, тож він є доцільним та допоможе покращити показники ПрАТ «Індар». Динаміку зміни цих показників порівняно з базовим роком зображено в таблиці 3.2.

Зниження витрат на паливо в першу чергу вплине на зменшення витрат на збут, тобто на витрати автопарку підприємства.

За умови, що економія палива на 100 км складе 218 грн., при витратах

Таблиця 3.2

**Розрахунок зміни ОТЕП діяльності ПрАТ «Індар»
під впливом впровадження запропонованого заходу, тис. грн.**

Показники	Базовий рік	Проектний рік	Абсол. відхил., +/-	Відносне відхил., %
Чистий дохід від реалізації продукції	753 184	753 184	-	-
Собівартість реалізованої продукції	531 762	531 762	-	-
Адміністративні витрати	69 508	69 508	-	-
Витрати на збут	113 405	112 537,16	-867,84	-0,77
Інші операційні витрати	79 752	79 752	-	-
Інші операційні доходи	42 710	42 710	-	-
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	714 675	713 807,16	-867,84	-0,12
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	1 467	1 467	-	-
Прибуток від реалізації продукції	38 509	39 376,84	867,84	2,25
Валовий прибуток	112 301	112 301	-	-
Чистий прибуток	744	1 455,63	711,63	95,6
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	94,9	94,77	-0,13	-0,14
Рентабельність продукції	5,39	5,52	0,13	-
Рентабельність діяльності (продажів)	0,099	0,15	0,051	-
Термін окупності, років	-	0,54	-	-

Джерело: розраховано автором

на паливо без встановлення ГБО витрати склали 1634 грн. на 100 км, зниження витрат на паливо складе:

$$\Delta B = (218 / 1634) * 100\% = 13,34\%.$$

Термін окупності встановлення ГБО на вантажівки КАМАЗ:

$$T = 385 / 711,63 = 0,54 \text{ (років)}.$$

Тобто термін окупності буде становити приблизно 0,5 року, що є доволі позитивним значенням для запровадженого проекту.

При запровадженні заходу зі встановлення ГБО в вантажівки ПрАТ «Індар», показники діяльності набувають позитивне значення. Витрати на збут знизилися на 0,48%, що становить 867 836,2 гривень. Витрати на 1 гривню реалізованої продукції також знизилися, на 0,14%. Показники

рентабельності продукції та продажів зросли, що свідчить про те що запропонований проєкт підвищує економічну ефективність підприємства, і впливає на збільшення прибутку. Оскільки чистий прибуток збільшився аж на 192,71 тис. грн., що становить 25,9%. При цьому запропонований проєкт окупається дуже швидко, менше ніж за пів року, що гарантує швидке повернення капіталовкладень.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності ПрАТ «Індар» та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму ПрАТ «Індар». Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

Управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система ПрАТ «Індар» безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності менеджменту, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Отже, процес прийняття управлінського рішення являє собою багатоетапну дію менеджера ПрАТ «Індар». Його умовно можна поділити на етапи підготовки, прийняття і реалізації рішення. Процес прийняття управлінського рішення щодо впровадження заходу зображено на рис. 3.1.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів ПрАТ «Індар» щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники. Щодо заходу з встановлення ГБО, цим питанням має займатися технічний працівник з обслуговування транспорту на підприємстві разом з вищим керівництвом.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки генеральний директор ПрАТ «Індар».

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини. В нашому випадку, для того щоб запобігти постійному суттєвому збільшенні витрат на паливо, слід обов'язково перейти на газові балони в вантажних транспортних засобах.

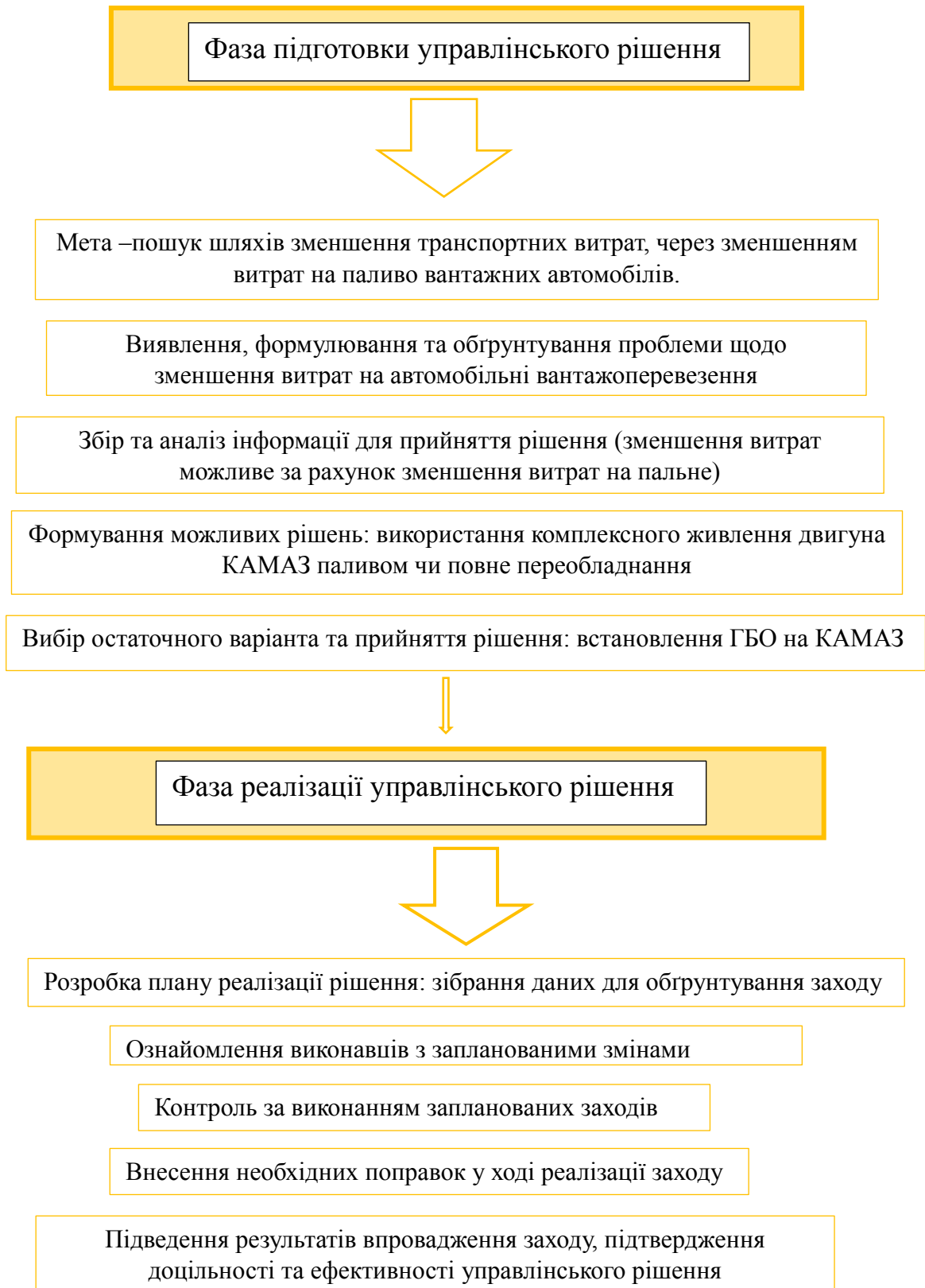


Рис. 3.1. Процес прийняття управлінського рішення у ПрАТ «Індар» щодо зниження транспортних витрат

Джерело: розроблено автором

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

У таблиці 3.3 наведено етапи прийняття управлінського рішення щодо впровадження заходу зі встановлення ГБО у ПрАТ «Індар».

Таблиця 3.3

Етапи прийняття управлінського рішення щодо впровадження заходу зі встановлення ГБО у ПрАТ «Індар»

Етап	Короткий зміст	Відповідальна особа
1. Аналіз та визначення проблеми	Аналіз та визначення проблеми вимагає збору та обробки інформації щодо організації вантажоперевезень автомобільним транспортом	Головний економіст відділу прогнозування, економічного регулювання виробництва та фінансів
2. Визначення критеріїв вибору	Перш ніж розглядати можливі варіанти щодо зменшення транспортних витрат керівнику необхідно визначити показники за якими буде проводитись оцінка ефективності запропонованого заходу	Начальник відділу прогнозування, економічного регулювання виробництва та фінансів
3. Визначення цілей підприємства з врахуванням реальних результатів	Обґрунтування доцільності рішення та узгодження його з вищим керівництвом, зокрема з заступником директора по економіці та фінансах	Начальник відділу прогнозування, економічного регулювання виробництва та фінансів
4. Розробка заходів	Визначається підприємство, що буде проводити встановлення ГБО.	Механік автопарку, головний інженер, директор.
5. Здійснення заходів	Встановлення обладнання та ГБО	Механік автопарку, водії
6. Контроль досягнутих цілей	Контроль ефективності щодо здійснення встановлення обладнання, ГБО.	Заступник директора по економіці та фінансах, механік автопарку

Джерело: розроблено автором

Отже, управлінське рішення щодо впровадження заходу зі встановлення ГБО у ПрАТ «Індар» полягає в аналізі та визначенні необхідності зменшення витрат на автомобільні вантажні перевезення, збору інформації щодо необхідності прийняття зазначеного заходу, вибір

остаточного варіанту необхідного рішення, здійснення заходу та оцінка його доцільності і ефективності. У процесі прийняття рішення та впровадження заходу мають бути задіяні заступник директора по економіки та фінансах, Начальник та головний економіст відділу прогнозування, економічного регулювання виробництва та фінансів, головний інженер ПрАТ «Індар», механік автопарку, водії підприємства.

Підсумовуючи усі вище наведені дані, можна створити загальну характеристику проваджуваного проєкту (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Загальна характеристика проєкту

Показник	Опис
Причини	Потреба у підвищенні ефективності роботи транспортного відділу; скорочення витрат на транспортування, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності за рахунок зменшення витрат на паливо та можливість зберігати рівень цін на товар.
Сутність ідеї	Проаналізувати доцільність встановлення ГБО на вантажівки, розрахувати та визначити яке саме ГБО буде більш доречніше, повне переоснащення автомобілів, чи частковий перехід на суміш газу та дизелю.
Мета проєкту	Найбільш ефективно зменшити витрати на паливо, при цьому не вдаючись до дуже великих капіталовкладень.
Очікувані вигоди	Ефективне та економічне використання паливних ресурсів, підвищення прибутку та показників рентабельності за рахунок значного зменшення транспортних витрат.
Обмеження	Технічні особливості роботи вантажівок, обмеження в повному переході на газове паливо, через неподходящі параметри автомобілів.

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 3

Отже, управлінські рішення є важливим аспектом покращення діяльності організації та збільшення її конкурентоспроможності. Для правильного вибору та запровадження заходу з підвищення ефективності, слід ретельно вивчити діяльність підприємства та проаналізувати усі можливі варіанти реалізації проєкту.

Щодо підвищення конкурентоспроможності та конкурентних переваг, то існує досить багато методів та напрямів для підвищення конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Це може бути удосконалення якості продукції або розробка та виробництво нового виду товару. Також ефективними методами є розширення ринків збуту, розвиток системи маркетингу на підприємстві, удосконалення послуг компанії, ефективне управління витратами підприємства. Для ПрАТ «Індар» найбільш актуальнішим методом виступає зменшення витрат та ефективне використання ресурсів. Оскільки дане підприємство вимагає великих капіталовкладень, а собівартість продукції є дуже висока, то запровадження заходу зі зниження транспортних витрат позитивно вплине на показники діяльності підприємства та зменшить частку витрат на збут, оскільки дані витрати займають досить велику частину в діяльності підприємства.

Встановлення ГБО на автівки КАМАЗ призводить до ефективного використання палива, яке за допомогою даного заходу знижується в ціні на 13%. Собівартість проекту становить 385 тис. грн., при цьому економія сягає 867,84 тис. грн. на рік. Термін окупності даного заходу становить приблизно 0,5 року.

Таким чином, вплив запровадженого заходу буде позитивним, матиме економічну доцільність та сприятиме підвищенню показників ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час написання кваліфікаційної роботи було досліджено ПрАТ «Індар» та встановлено рівень його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність компанії являє собою її здатність виробляти, реалізовувати та налагоджувати системи збуту товарів чи послуг, набагато ефективніше та якісніше, ніж конкуренти. Конкурентні переваги це наявні можливості та потужності кожної компанії, за допомогою яких вона бореться за першість з конкурентами.

Конкуренція в цілому відіграє на економічному ринку дуже велику роль і виконує багато функцій. За допомогою неї відбувається регулювання насиченості різних галузей та регіонів підприємствами. Також конкуренція впливає на розвиток організації, оскільки її наявність спонукає власників покращувати ефективність підприємств та запроваджувати інноваційні технології, удосконалювати системи збуту та цінову політику. Вся діяльність бізнес середовища базується на даному понятті, і більшість зусиль покладено саме на конкурентну боротьбу за лідируючі позиції на галузі або ринку функціонування.

ПрАТ «Індар» – це безумовно потужне підприємство, яке працює понад 25 років. Основною його конкурентною перевагою є власна технологія виробництва інсулінових препаратів від початку до готової лікарської форми. Також не мало важливим є той факт, що ПрАТ «Індар» змогло за багато років функціонування заслужити довіру споживача та партнерів. Воно реалізує свій товар як на українському ринку, насичуючи потреби інсуліновим препаратом на 40%, так і відбувається збут за кордон, де знаходяться як давні партнери, такі, як Бразилія, так і з'являються постійно нові іноземні ринки. Останні декілька років для даного підприємства були фінансово нестійкими, через що ПрАТ «Індар» втратило свою фінансову стійкість та власний капітал. Але не зважаючи на зовнішні обставини та економічні проблеми країни, підприємство продовжує свою діяльність і також примножує кількість

випущеного та реалізованого товару. Порівняно з 2020 роком показники діяльності підприємства значно покращилися. Продуктивність праці, рівень заробітної плати і рентабельність значно зросли. Але при цьому економічний стан компанії є досить слабким. Надзвичайно висока вартість на сировину і матеріали, технічне оснащення призводять до росту цін на товар, а оскільки платоспроможність населення падає разом з економічною кризою, такий показник, як ціна лікарських засобів є дуже важливим. Тож у даній роботі ми вирішили запропонувати захід зі зниження транспортних витрат шляхом встановлення ГБО в автомобілі КАМАЗ, оскільки даний аспект є дуже важливим і значно впливає на ціну перевезень товару, що в свою чергу впливає на витрати і собівартість реалізованої продукції.

З двох можливих способів, таких як повне переоснащення двигуна або комбінована система використання ГБО та дизельного пального у відношенні 40% на 60%, я обрала другий спосіб через його економічну ефективність. За допомогою запропонованого проекту витрати на пальне знизяться на 13,34%, що впливає на зниження витрат на збут на 0,77%. При цьому збільшується чистий прибуток ПрАТ «Індар» та інші показники ефективності його діяльності. Тобто захід з встановлення ГБО на вантажівки є доцільним для впровадження, та може бути реалізованим за власний рахунок підприємства, оскільки собівартість даного проекту є невисокою.

Отже, для того, щоб удосконалити свою діяльність та покращувати фінансовий стан підприємства, ПрАТ «Індар» має сфокусуватися на заощадливому виробництві, оскільки в нинішніх умовах ресурси є дуже обмеженими, тож успішними будуть лише ті компанії, які можуть працювати в режимі економії, пристосовуючись до зовнішніх умов. Також ПрАТ «Індар» має рухатися в напрямку розширення експорту, так як вона вже має партнерів на іноземних ринках, і є досить багато країн, які потребують інсулінових препаратів. Тож ринків для реалізації достатньо, потрібно лише попрацювати над покращенням виробництва та збільшенням виробничих потужностей, щоб реалізовувати більше продукції і покращувати свої фінансові показники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горошко А.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1 (123). С. 42-45.
2. Сутність та функції конкуренції. Студентська бібліотека. URL: <https://studies.in.ua/bzakon/96-45-sutnst-ta-funkcyi-konkurencyi.html> (дата звернення 29.03.23).
3. Бріль М.С., Кліменко О.М. Політекономія: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 113 с.
4. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки університету «Крок»*. 2020. № 1 (57). С. 26-29.
5. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.f (дата звернення 29.03.2023)
6. Гуменюк В.С. Поняття конкурентних переваг підприємства. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, 13-15 березня 2019 р., Вінниця. 2019.
7. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Дунда С.П. Стратегічний аналіз в управлінні: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2022. 84 с.
9. Загальні конкурентні стратегії за М. Портером. Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/26095/> (дата звернення 01.04.2023).
10. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.
11. Щадило М.І. Характеристика ключових факторів

конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 4 (14). С. 171-175.

12. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення 10.04.2023).

13. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. С. 150-155.

14. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3 (2). С. 24-31.

15. Поняття конкурентоспроможності підприємства. Курс «Маркетинговий аналіз». Хмельницький: ХНУ, 2012. URL: <https://msn.khmnu.edu.ua/mod/page/view.php?id=8839%D0%B8%D0%B2> (дата звернення 10.04.2023).

16. Фармацевтичний ринок. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/328/farmaceutichnij-rinok> (дата звернення 10.04.2023).

17. Власенко І.О., Давтян Л.Л. Фармацевтичне забезпечення препаратами інсуліну в Україні за 2016-2021 роки. *Фармацевтичний часопис*. Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика. 2021. № 2. С. 55-64.

18. Smallwood C., Lamarche D., Chevrier A. Examining factors that impact inpatient Management of Diabetes and the Role of Insulin Pen Devices. *Can. J. of Diab.* 2017. Vol. 41 (1). P. 102-7.

19. Фармацевтичний ринок України 2019-2020: діагностика та прогноз. URL: <https://www.apteka.ua/article/515352> (дата звернення 10.05.2023).

20. Офіційний сайт ПрАТ «Індар». URL: <https://indar.com.ua/> (дата звернення 10.05.2023).

21. Державна служба статистики України. ЗЕД. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу. Архів 2016-2020 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 10.05.2023).

22. Фармацевтичний ринок після початку війни впав. Що буде далі. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/27/688567> (дата звернення 10.05.2023).

23. Приватне акціонерне товариство по виробництву інсулінів «Індар». *Промисловість і наука Києва*. URL: <https://ispn.kievcity.gov.ua/FullInfo/433> (дата звернення 10.05.2023).

24. Приватне акціонерне товариство по виробництву інсулінів «Індар». SMIDA. URL: <https://www.smida.gov.ua/db/prof/21680915> (дата звернення 10.05.2023).

25. Державний реєстр лікарських засобів. URL: <http://www.drlz.com.ua> (дата звернення 10.05.2023).

26. American Diabetes Association. Diabetes basics: common terms. URL: www.diabetes.org/diabetes-basics/common-terms (дата звернення 10.05.2023).

27. Війна і ліки: аптечний продаж за підсумками I півріччя 2022 р. Proxima research. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/vijna-i-likiprotechnij-prodazh-2022/> (дата звернення 10.05.2023).

28. Міністерство охорони здоров'я України. Про затвердження Реєстру референтних цін (цін відшкодування) на препарати інсуліну станом на 01 серпня 2020 року, наказ № 363 від 26.02.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1989282-20#Text> (дата звернення 10.05.2023).

29. Розрахунок вартості ГБО. URL: <https://vipgaz.ua/uk/calculator> (дата звернення 15.05.2023).

30. Встановлення газу на авто. VipGagCenter. URL: <https://vipgaz.ua/uk/ustanovka-gbo> (дата звернення 15.05.2023).

31. Smallwood C., Lamarche D., Chevrier A. Examining factors that impact inpatient Management of Diabetes and the Role of Insulin Pen Devices. *Can. J. of Diab.* 2017. Vol. 41 (1). P. 102-107.

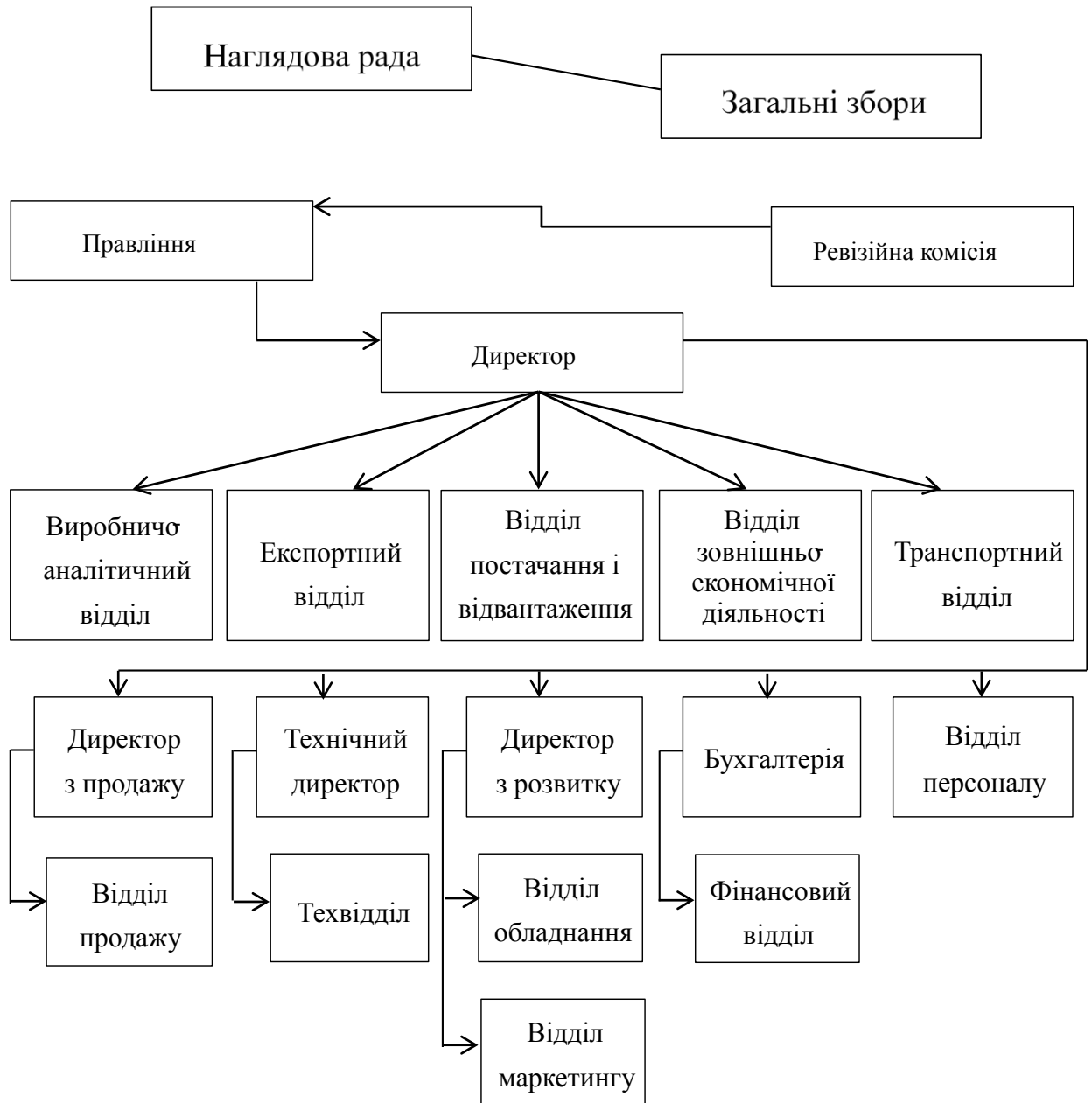
ДОДАТКИ

Додаток А

Основна інформація про ПрАТ «Індар»

Ознака	Відомість
ЄДРПОУ	21680915
Назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПО ВИРОБНИЦТВУ ІНСУЛІНІВ "ІНДАР"
Організаційна форма	Закрите акціонерне товариство
Адреса	02099, місто КИЇВ, вулиця ЗРОШУВАЛЬНА, будинок 5
Стан	Зареєстровано
Дата реєстрації	31.10.1997 (25 років 8 місяців)
Уповноважені особи	Вишневська Любов Вікторівна – підписант
Статутний капітал	80 886 330.00 грн
Засновники	<u>Бежуашвілі Давид</u> — Бенефіціар Грузія, м. Тетрі Цкаро, смт. Манглісі, вул. Лідгорі
Види діяльності	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Форма власності	Недержавна власність
Виробничі потужності	Дозволяють виробляти 13-15 мільйонів флаконів препарату на рік.
Постачальники сировини та матеріалів	ПрАТ «Індар» співпрацює з постійними постачальниками. При виробництві використовуються імпортні та українські матеріали: спирт ізопропіловий, аміак, амоній сульфат, глюкоза, дріжджовий екстракт, лабораторний посуд та інше . Основними постачальниками є TESTO AG, SIMAX, VITLAB, Mettler Toledo, INEOS Solvents, Neoxim B, Merck, BASF Antwerpen NV, Leiber GmbH, Sigma-Aldrich та інші.

Організаційна структура управління ПрАТ «Індар»



Асортимент продукції підприємства

Група товарів	Продукція
Діабет	<p>МЕТФОРМІН ІНДАР Метформін – бігуанід з антигіперглікемічним ефектом. Знижує рівень глюкози у плазмі крові</p>
	<p>ReDerma Шкарпетки лікувально-профілактичні для попередження синдрому діабетичної стопи</p>
	<p>ШПРИЦ-РУЧКА ДЛЯ ВВЕДЕННЯ ІНСУЛІНУ id Pen i Голки INSUPEN для шприц-ручок (<i>дистриб'ютор в Україні</i>)</p>
	<p>Глюкометр GlucoDr. auto™ A AGM-4000 (<i>дистриб'ютор в Україні</i>) Тест-смужки GlucoDr. auto™ A Для самостійного визначення рівня глюкози в крові.</p>
	<p>Хумодар Р 100Р Препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб короткої дії</p>
	<p>Хумодар Б 100Р Препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб середньої тривалості дії</p>
	<p>Хумодар К25 100Р Препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб комбінації інсулінів короткої та середньої тривалості дії</p>
Засоби, що впливають на метаболічні процеси	<p>Тіоктодар Препарат тіоктової) кислоти. Знижує резистентність до інсуліну, сприяє зниженню вмісту глюкози в крові та гальмує розвиток периферичної нейропатії</p>
Антитромботичні засоби	<p>Гепарин-ІНДАР Препарат належить до антикоагулянтів прямої дії. Гепарин діє швидко. Використовують для лікування тромбоемболії та захворювань, що супроводжуються ризиком тромбоемболічних Ускладнень</p>
Антидоти	<p>Протаміну сульфат Протаміну сульфат – ефективний антидот гепарину в еквівалентній дозі: 1 мг протаміну сульфату нейтралізує 1 мг гепарину</p>

Основі стандарти діяльності ПрАТ «Індар»

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

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	56	395	0
первісна вартість	1001	1333	1781	0
накопичена амортизація	1002	1277	1386	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7091	9556	0
Основні засоби:	1010	123712	103560	0
первісна вартість	1011	238403	243613	0
Знос	1012	114691	140053	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
Знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294	294	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0

Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	131153	113805	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	228586	128577	0
Виробничі запаси	1101	49298	68415	0
Незавершене виробництво	1102	19465	5348	0
Готова продукція	1103	156982	51387	0
Товари	1104	2841	3427	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	231057	137059	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25021	53970	0
з бюджетом	1135	9798	25312	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	1392	1165	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10843	11414	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	8187	5013	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	8187	5013	0
Витрати майбутніх періодів	1170	2709	2377	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	516201	363722	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	647354	477527	0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80886	80886	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3355	3082	0
Додатковий капітал	1410	30664	30641	0

Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	16672	16672	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82156	-150441	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	213733	-19160	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	736	677	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	736	677	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	419552	476166	0
за розрахунками з бюджетом	1620	142	124	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	236	119	0
за одержаними авансами	1635	1197	7942	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	9873	10991	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1885	668	0
Усього за розділом III	1695	432885	496010	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	647354	477527	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	753184	591543
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(531762)	(479242)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	221422	112301
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	42710	85814
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(69508)	(59430)
Витрати на збут	2150	(113405)	(53295)

Інші операційні витрати	2180	(79752)	(85044)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1467	346
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(16)	(20)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1451	326
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-707	-210
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	744	116
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	421422	391504
Витрати на оплату праці	2505	115427	102265
Відрахування на соціальні заходи	2510	22970	20145
Амортизація	2515	25481	20402
Інші операційні витрати	2520	212032	146137
Разом	2550	797332	680453

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2021 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	678725	585006
Повернення податків і зборів	3005	52009	78537
у тому числі податку на додану вартість	3006	52009	78537
Цільового фінансування	3010	2358	1983
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	43871	1197
Надходження від повернення авансів	3020	682	15578
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	49	151
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	128	209
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	2	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	2	27
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(444791)	(451019)
Праці	3105	(91356)	(82393)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(24661)	(22045)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(25804)	(47532)

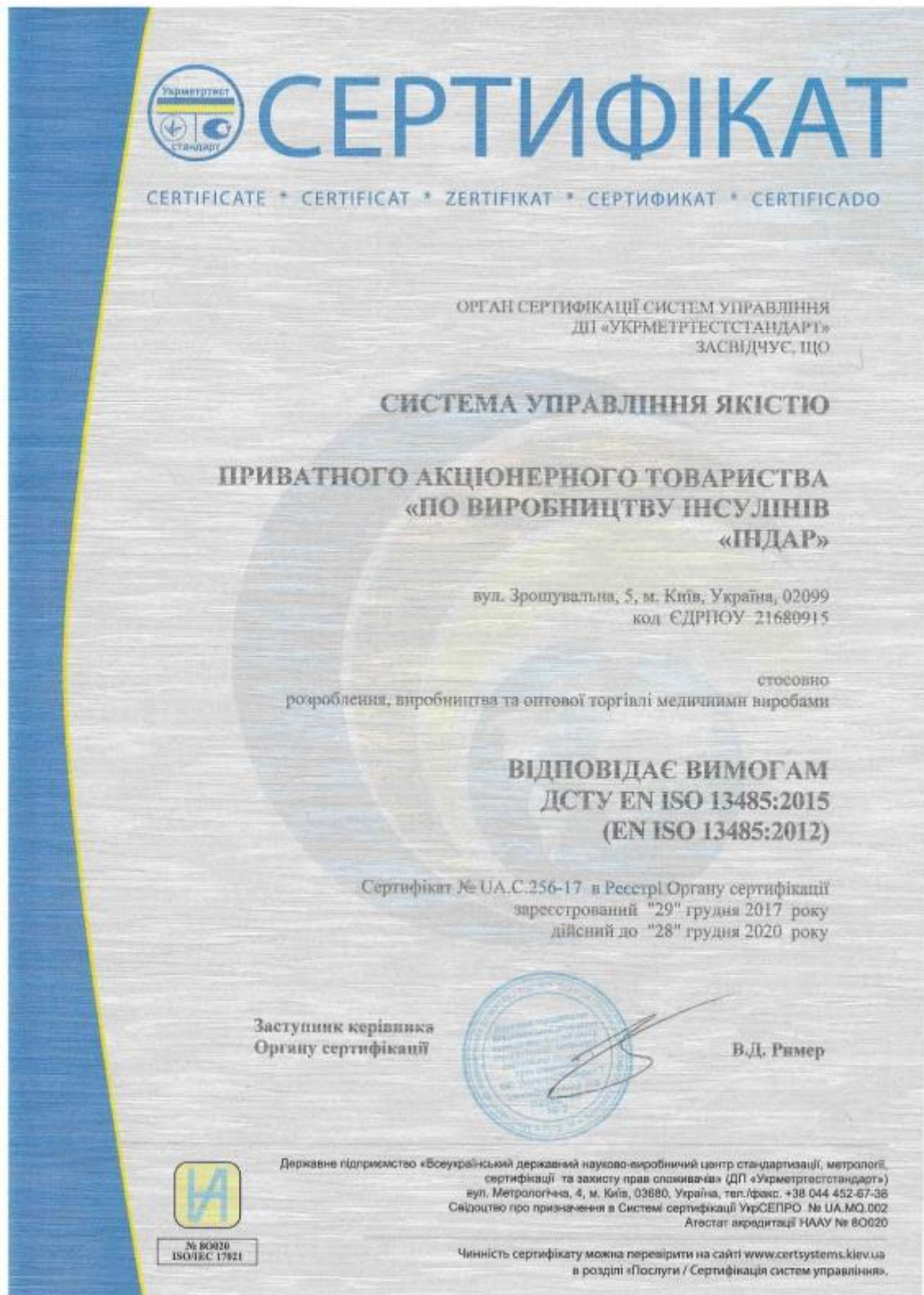
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(904)	(700)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(16)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(24884)	(46832)
Витрачання на оплату авансів	3135	(179037)	(23829)
Витрачання на оплату повернення авансів/td>	3140	(83)	(148)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(3548)	(4551)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	8546	51171
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	103	75
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(9248)	(32982)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)


Витрачання на надання позик	3275	(1964)	(970)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-11109	-33877
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	0	0
Сплату дивідендів	3355	(166)	(16965)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-166	-16965
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-2729	329
Залишок коштів на початок року	3405	8187	5045
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-445	2813
Залишок коштів на кінець року	3415	5013	8187

Прагнення і мета ПрАТ «Індар»

№	Завдання
1	Бути національним лідером у забезпеченні пацієнтів життєво необхідними якісними та доступними лікарськими засобами з доведеним терапевтичним ефектом.
2	Зміцнювати позиції довіреного та відкритого партнера для мільйонів людей, які живуть з цукровим діабетом, ВІЛ/СНІДом, туберкульозом та іншими хронічними захворюваннями.
3	Підтримувати незмінно високий рівень стандартів надійного та стабільного партнерства з фахівцями медичної та фармацевтичної галузей.
4	Підвищувати ефективність новітніх технологій, співпрацюючи із світовими лідерами фармацевтичної галузі.
5	Зміцнювати позитивний імідж України на світовому ринку шляхом експорту продукції з високим рівнем доданої вартості / біотехнологічних продуктів і власних технологій їх виробництва.
6	Ми цінуємо дар життя кожної людини, усвідомлюємо соціальну відповідальність перед нашими пацієнтами і зобов'язання перед партнерами, бережемо власну ділову репутацію і тому постійно удосконалюємо технологію виробництва та контролюємо ефективність лікарських засобів.

Сертифікат якості підприємства



 **СЕРТИФІКАТ**

CERTIFICATE * CERTIFICAT * ZERTIFIKAT * СЕРТИФИКАТ * CERTIFICADO

ОРГАН СЕРТИФІКАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
ДП «УКРМЕТРЕСТАНДАРТ»
ЗАСВІДЧУЄ, ЩО

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

**ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ІЮ ВИРОБНИЦТВУ ІНСУЛІНІВ
«ІНДАР»**


вул. Зрошувальна, 5, м. Київ, Україна, 02099
код ЄДРПОУ 21680915

стосовно
розроблення, виробництва та оптової торгівлі медичними виробами


**ВІДПОВІДАЄ ВИМОГАМ
ДСТУ EN ISO 13485:2015
(EN ISO 13485:2012)**

Сертифікат № UA.C.256-17 в Реєстрі Органу сертифікації
зарєстрований "29" грудня 2017 року
дійсний до "28" грудня 2020 року

Заступник керівника
Органу сертифікації



В.Д. Ример





Державне підприємство «Всеукраїнський державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів» (ДП «Укрметрестандарт») вул. Метрологівна, 4, м. Київ, 03880, Україна, тел./факс: +38 044 452-67-36 Свідоцтво про призначення в Системі сертифікації УкрСЕПРО № UA.MQ.002 Атестат акредитації НААУ № 80020

№ 80020
ISO/IEC 17021

Чинність сертифікату можна перевірити на сайті www.certsystems.kiev.ua
в розділі «Послуги / Сертифікація систем управління».

Сертифікат якості лікарських засобів

 УКРАЇНА UKRAINE	
СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ УМОВ ВИРОБНИЦТВА ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ВИМОГАМ НАЛЕЖНОЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ CERTIFICATE OF GMP COMPLIANCE	
Сертифікат Certificate 083/2016/SAUMP/GMP	Строк дії до: Valid till: 04.11.2019
Частина 1	Part 1
<p>Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держліксслужба) заєвідує:</p> <p>Найменування виробника, місцезнаходження: Приватне акціонерне товариство "ПО ВИРОБНИЦТВУ ІНСУЛІНІВ "ІНДАР" 02099, Україна, м. Київ, вулиця Зрошувальна, будинок 5</p> <p>Найменування виробничої(их) дільниці(ць): Приватне акціонерне товариство "ПО ВИРОБНИЦТВУ ІНСУЛІНІВ "ІНДАР" "ПО цех 1, цех 2</p> <p>місце провадження діяльності: 02099, Україна, м. Київ, вулиця Зрошувальна, будинок 5</p> <p>Ліцензія на виробництво лікарських засобів в Україні від 13.12.2013 АВ № 598072 Місце виробництва систематично проходить інспектування зі встановленою періодичністю на відповідність вимогам GMP згідно зі встановленим порядком. За результатами інспектування цього виробника, останнє з яких було проведене 31.10.2016 - 04.11.2016, встановлено, що він відповідає вимогам належної виробничої практики, зазначеним в</p>	<p>State Service of Ukraine on Medicines and Drugs Control confirms the following:</p> <p>Manufacturer's name, registered place of business: PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY "ON THE PRODUCTION OF INSULIN "INDAR" 5 Zroshuvalna str, Kyiv, Ukraine, 02099</p> <p>Name(s) of manufacturing site(s): PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY "ON THE PRODUCTION OF INSULIN "INDAR" site 1, site 2</p> <p>Manufacturing site address: 5 Zroshuvalna str, Kyiv, Ukraine, 02099</p> <p>Manufacturing authorization for medicinal products in Ukraine from 13.12.2013 АВ № 598072 Facilities of above mentioned manufacturer are subject to GMP inspections at suitable intervals in accordance with the National certification procedure.</p> <p>From the knowledge gained during inspection of this manufacturer, the latest of which was conducted on 31.10.2016 - 04.11.2016, it is considered that it complies with the Good Manufacturing Practice requirements referred to in the</p>
<p>В.о. Голови Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками I.M. Суворова <i>06.11.2016</i> <i>Дата/Date</i></p> <p>підпис відповідальної особи Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками Місцезнаходження: проспект Перемоги, 120, м. Київ-115, Україна, 03115 Тел.: +38(044) 450-12-66 Факс: +38(044) 450-12-66 mailto: dls@dls.gov.ua</p>	<div style="text-align: center;">  Signature of the Executive officer (see left) State Service of Ukraine on Medicines and Drugs Control I. M. Suvorova </div> <p>Address: 120, Peremogy avenue, Kyiv-115, Ukraine, 03115 Phone: +38(044) 450-12-66 Fax: +38(044) 450-12-66</p> <p>This English translation is for reference only and is not part of the official certificate</p>
Сторінка/Сторінок/1/3 Page/Pages	

Свідоцтво про атестацію мікробіологічної лабораторії



Державна служба України з лікарських засобів

СВІДОЦТВО ПРО АТЕСТАЦІЮ № 150

Цим Свідоцтвом визнається, що

**МІКРОБІОЛОГІЧНА ЛАБОРАТОРІЯ ПРИВАТНОГО
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПО ВИРОБНИЦТВУ
ІНСУЛІНІВ «ІНДАР»**

яка розташована за адресою: 02099, м. Київ, вул. Зрошувальна, 5

за результатами обстеження, проведеного
„29” серпня 2012 р, атестована на право проведення контролю якості та
безпеки лікарських засобів відповідно до галузі атестації.

Галузь атестації наведена у додатку до цього Свідоцтва і є його невід’ємною частиною.

Лабораторія проходить періодичний контроль за дотриманням умов атестації.

Заступник Голови  А.Д. Захараш

«31» серпня 2012 р. 

SI L № 0052