

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан
факультету)

Завідувач кафедри

Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

Березянко Т.В.
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Стратегічний аналіз внутрішнього середовища як основа формування стратегії підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 7а

Козіна Аліна Іванівна
(прізвище та ініціали)

Керівник: д. е. н., проф. Галиця Ігор Олександрович
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
економіки праці та
менеджменту

Т.В. Березянко
«27» січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Козіній Аліні Іванівні

1. Тема роботи Стратегічний аналіз внутрішнього середовища як основа формування стратегії підприємства

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 27.01.2021 р. № 50-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 24 травня 2021 р.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 Теоретичні та методичні засади стратегічного аналізу внутрішнього середовища промислових підприємств та його місце у формуванні стратегії підприємства

Розділ 2 Дослідження діяльності ПрАТ «Індар» і його внутрішнього середовища

Розділ 3 Удосконалення стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства

5. Перелік графічного матеріалу дослідження знайшли відображення в 2 рисунках та 19 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 27 січня 2021 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	29.01.2021 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	05.02.2021 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.02.2021 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	09.03.2021 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.04.2021 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	26.04.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	04.05.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.05.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.05.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	17.05.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	24.05.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	17.06.2021 р.	

Здобувач

(підпис)

А.І. Козіна

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

І.О. Галиця

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У роботі було розглянуто теоретико – методичні засади стратегічного аналізу.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ПрАТ «Індар».

На основі дослідження стратегічного аналізу внутрішнього середовища ПрАТ «Індар» було запропоновано проведення аналізу трудових ресурсів, на яких має прямий вплив світова пандемія, що сильно зменшує продуктивність роботи підприємства. Запропоновано ввести аналіз вакцинованості працівників та проаналізувати до якого з запропонованих архетипів кожен працівник відноситься для визначення доцільності переведення на дистанційну роботу, побудови ефективного графіка та необхідних умов праці.

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

Випускна робота складена на 89 сторінках (без урахування додатків), містить 19 таблиць, 2 рисунків.

Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз внутрішнього середовища, ПрАТ «Індар», дистанційна робота.

ANNOTATION

Theoretical and methodical bases of strategic analysis were considered in the work.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of PJSC "Indar" was determined.

Based on the study of strategic analysis of the internal environment of PJSC "Indar" it was proposed to analyze the labor resources that are directly affected by the global pandemic, which greatly reduces the productivity of the enterprise. It is proposed to introduce an analysis of vaccination of employees and analyze which of the proposed archetypes of each employee belongs to determine the feasibility of transfer to teleworking, building an effective schedule and the necessary working conditions.

The calculations show that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it in the enterprise.

The final work is composed of 89 pages (excluding appendices), contains 19 tables, 2 figures.

Keywords: strategy, strategic analysis of the internal environment, PJSC "Indar".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО МІСЦЕ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Поняття та сутність стратегічного аналізу внутрішнього середовища і його роль при розробці стратегії підприємства.....	11
1.2. Методичні підходи до здійснення стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ІНДАР» І ЙОГО ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	35
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «ІНДАР»	35
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	48
2.3. Особливості здійснення стратегічного аналізу внутрішнього середовища на ПрАТ «Індар».....	55
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	66
3.1. Напрями удосконалення стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства.....	66

3.2. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища для формування стратегії переведення працівників на віддалену роботу у зв'язку зі світовою пандемією covid-19.....	71
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Будь-яка організація знаходиться та функціонує в середовищі. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили, зовнішнє - джерелом необхідних для діяльності організації ресурсів. Внутрішнє середовище вивчається для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони організації, які повинні враховуватися при розробці та реалізації стратегії. Організація в цілому і окремі люди, не використовуючи переваги стратегічного планування, будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети і напряму діяльності корпоративного підприємства.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконаленням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів. Тому стає надзвичайно актуальною розробка стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі.

Зростання темпів науково-технічного прогресу, збільшення рівня конкуренції, глобалізація економіки та її зміни із-за кризових явищ і світових епідемій призводить до пошуку кращих методів для стратегічного аналізу, які допоможуть розробляти ефективні та актуальні в сучасних умовах стратегії. В цих умовах організаціям приходиться майже завжди розраховувати на власні сили, находячи вихід з цих проблем за рахунок зменшення витрат і рівня ризиків. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища - це основа формування стратегії підприємства, яка допоможе обрати найкращий шлях майбутньої діяльності підприємства.

Таким чином, незважаючи на значну зацікавленість вчених та дослідників до зазначеної проблематики, тема завжди буде вимагати вдосконалення та подальшого дослідження. Це пов'язано з тим, що ситуація у світі постійно сильно змінюється, що сильно впливає на все аспекти життя та діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних основ стратегічного аналізу внутрішнього середовища на підприємстві як базиса для формування ефективної стратегії.

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

- визначити сутність і зміст збалансованої системи показників на підприємстві;
- визначити елементи та умови застосування збалансованої системи показників в стратегічному аналізі;
- провести стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на основі SNW, PEST та інших аналізів;
- провести дослідження конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг;
- проаналізувати економічну та фінансову діяльність ПрАТ «Індар»;
- надати пропозиції щодо покращення стратегічного аналізу.

Об'єктом дослідження в роботі є процес здійснення стратегічного аналізу внутрішнього середовища на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності стратегічного аналізу внутрішнього середовища на підприємстві з метою формування раціональної стратегії.

Сферою застосування є ПрАТ «Індар»

В роботі використано такі *методи дослідження*, як: системний аналіз, діалектика, синтез, системний підхід, графічний метод, методи економічного та статистичного аналізу, порівняння і математичного прогнозування.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері стратегічного менеджменту; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО МІСЦЕ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність стратегічного аналізу внутрішнього середовища і його роль при розробці стратегії підприємства

Аналіз проходить на початку всього стратегічного процесу, оскільки інформація, яку менеджер отримує під час аналізу допомагає йому прийняти потрібне управлінське рішення. Ця інформація є настільки важливою, що підприємці, які пишуть собі бізнес-плани (ще до того, як бізнес існує), роблять цей аналіз. Це потрібно щоб зрозуміти чи має комерційні перспективи їхня бізнес-ідея. Також це допомагає визначитися, як розташувати свій бізнес щодо конкурентів на ринку чи потенційних клієнтів, щоб шанси на успіху були максимальними.

Саме слово "стратегія" запозичене із військової термінології. Полководці розробляли приблизний військовий план, виходячи з їхніх ключових завдань: знищити ворога або підірвати союз, який загрожує певним позиціям. У такому ж приблизно військовому плані визначається, якими методами можна здійснити поставлені завдання. Чимало проблем військового мистецтва є аналогічними проблемам економічної діяльності.

Стратегія — це детальний всебічний комплексний план, призначений для здійснення місії організації і досягнення її мети. Насамперед стратегію у своїй більшості формує і розробляє вище керівництво, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління[1].

Стратегія в менеджменті - це план дій, що здійснюються менеджерами для досягнення загальної мети компанії та інших допоміжних цілей. Часто це

визначає загальний успіх компанії. Розробляючи стратегію компанія запитує себе: "Де ти хочеш грати і як саме ти збираєшся перемогти?"

Стратегічне управління – це діяльність, що забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, це можливість організації отримувати конкурентні переваги та виживати їх у довгостроковій перспективі, щоб досягти своїх цілей.

З метою поглиблення розуміння сутності стратегічного менеджменту його розглядають у таких розрізах:

– елементному, як сукупність елементів, взаємодія між якими забезпечує формування і досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку організації;

– процесному, як цикл розробки та впровадження стратегії, націлений на досягнення стратегічної відповідності між організацією та зовнішнім середовищем;

– функціональному, як галузь наукових знань про прийоми та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації [28].

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [11].

Стратегічний аналіз відноситься до процесів проведення досліджень компанії та її операційного середовища для найбільш ефективного формування стратегії. Визначення стратегічного аналізу може відрізнятися з академічної чи ділової точки зору, але процес включає в себе декілька загальних факторів:

1. Визначення та оцінка даних, що відносяться до стратегії компанії.

2. Визначення внутрішнього та зовнішнього середовища для аналізу.
3. Використання декількох аналітичних методів, які будуть розглянуті в наступному підрозділі.

На формування стратегії підприємства впливає дуже багато факторів. Взаємодія цих факторів носить специфічний характер для кожної окремої галузі і підприємства, а також завжди змінюється в часі. Фактори, що визначають стратегію, завжди відрізнялися один від іншого, і, як правило, дуже сильно. Тому менеджеру необхідно оцінювати всю сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, перш ніж приймати рішення про вибір однієї із стратегій. До основних факторів, що формують стратегії, можна віднести наступні:

- соціальні, політичні, правові та регулюючі норми;
- привабливість галузі і умови конкуренції;
- специфічні ринкові можливості і загрози;
- сильні і слабкі сторони організації, її конкурентні переваги;
- динамічні здібності, особисті амбіції, філософія бізнесу і етичні погляди менеджерів;
- цінності та культура компанії.

Внутрішнє середовище — це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, що об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків організації [1].

Внутрішній аналіз вивчає внутрішнє середовище організації з метою оцінки її ресурсів, компетенції та конкурентних переваг. Виконання внутрішнього аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, порівняти їх з аналогічними даними конкурентів та оцінити позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища. Потім ці знання

допомагають у прийнятті стратегічних рішень керівництву, коли вони виконують процес формування та виконання стратегії.

Супроводжувати внутрішній аналіз завжди повинен зовнішній аналіз, який сканує зовнішнє середовище організації. Поєднання як внутрішнього, так і зовнішнього сканування є ключовим для отримання цілісної картини середовища організації та розробки стратегії, яка дозволить організації досягти успіху. Внутрішнє/зовнішнє слід сканувати завжди до початку фактичного створення стратегії.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища має величезну роль при розробці стратегії. Чітке розуміння мікросередовища підприємства портібно для того, щоб керівництво могло правильно визначити стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, розробити стратегію розвитку для підприємства.

Внутрішній аналіз висвітлить сильні та слабкі сторони організації у сферах її компетенції, ресурсів та конкурентних переваг. Після завершення аналізу організації повинні мати чітке уявлення про те, де вони найкращі, де в них все добре і де лежать поточні дефіцити та прогалини. Аналіз забезпечить керівництво знаннями, щоб використати їх сильні сторони та можливості. Це також дозволяє керівництву розробляти стратегії пом'якшення будь-яких загроз та компенсації виявлених слабких місць.

Сильні сторони підприємства - це те, в чому підприємство досягло найбільшого успіху або якась конкретна особливість, що надає додаткові можливості. Сила може бути в наявному досвіді, доступі до потрібних унікальних ресурсів, наявності передових технологій і сучасного устаткування, високої кваліфікації персоналу, високій якості продукції, що випускається, популярності торгової марки і т. п.

Слабкі сторони підприємства - це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить підприємство в несприятливе положення. Як

приклад слабких сторін можна привести дуже вузький асортимент товарів, погану репутацію компанії на ринку, недостатнє фінансування, низький рівень сервісу і т.п.

Сильні сторони є перевагами, які організація активно використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. Найважливішими сильними сторонами вважають ті, які забезпечують для організації істотне випередження конкурентів. Аналіз сильних сторін компанії повинен бути орієнтований на ринок, орієнтуючись на клієнта. Сильні сторони мають сенс лише в тому випадку, коли вони допомагають компанії задовольнити потреби клієнта.

Здійснюючи внутрішній стратегічний аналіз, слід також знайти слабкі місця та обмеження, з якими компанія вже або буде стикатися. Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення.

Хоча у стратегічного аналізу є і негативна сторона - стратегічний аналіз може породити занадто багато хороших ідей, але сам по собі не допомагає вибрати з них найкращу.

Необхідність аналізування бізнес-середовища підприємства обумовлена швидкими темпами диверсифікації та ускладненням управління за напрямками діяльності, постійними змінами впливових компонентів і чинників, зростанням значення стратегічного планування, забезпеченням унікальних конкурентних переваг та їхнього утримання за ланцюгом системи цінностей. Стратегічний аналіз бізнес-середовища – це універсальний інструмент управління підприємством, який забезпечує обґрунтування управлінських рішень з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього оточення бізнесу та формування портфеля стратегій ринкової орієнтації. Такий аналіз проводиться з використанням різноманітних методів, які характеризуються специфічними методичними підходами, сферами застосування, виконуваними завданнями, перевагами та недоліками. Один з істотних елементів навколишнього середовища підприємства — конкуренція. Без знання

конкурентів мала ймовірність кваліфікованої розробки і прийняття обґрунтованих маркетингових та інших рішень. Вивчення конкуренції повинно починатися від аналізу потреб і споживачів, оскільки кожен виробник, що обслуговує ті ж потреби, що і дане підприємство, навіть за допомогою інших товарів, є його прямим конкурентом, що зменшує кількість потенційних споживачів для його продукції. Усяке підприємство, щоб вижити в умовах конкуренції, направляє свої зусилля на покращення такого параметра продукції, як конкурентоспроможність.

Можливий набір характеристик внутрішнього середовища запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд. Наприклад, до сильних сторін організації належить висока компетентність, адекватні фінансові ресурси, задовільна кваліфікація працівників, добра репутація у покупців, захищеність від конкурентного тиску, передова технологія, наявність інноваційних можливостей, а до слабких — відсутність стратегічних напрямів діяльності, погіршення конкурентної позиції, застаріле устаткування, наявність внутрішніх виробничих проблем, відставання у сфері досліджень і розробок, неспроможність конкурувати тощо. Практика стратегічного менеджменту свідчить, що недоцільно зосереджуватися тільки на пошуку й усуненні слабких сторін організації, ігноруючи позитивні чинники. Рекомендують для початку скласти перелік сильних сторін організації та переконатися, що їм приділено достатньо уваги. Лише після цього доцільно скласти перелік проблем і прагнути їх усунути [7].

Результат стратегічного аналізу - це системна модель підприємства та його оточення.

Системна модель – результат стратегічного аналізу, який складається за допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. При цьому відбувається поділ стратегічного аналізу на дві великі частини:

1. аналіз зовнішнього середовища;

2. аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз).

Ці частини стратегічного аналізу організаційно відокремлені одна від одної: за проведення зовнішнього аналізу відповідає служба маркетингу, а за функції внутрішнього аналізу можуть відповідати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії або служби внутрішнього аудиту).

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив.

Стратегічний аналіз поділяється на зовнішній і внутрішній лише на організаційному і частково на методологічному рівнях. У той же час їх об'єднують спільні завдання і деякі методи, які являють собою «інтерфейс» між аналізом зовнішніх та внутрішніх стратегічних факторів [20].

Мета внутрішнього аналізу - глибоке вивчення фірми і надання керівництву інформації, необхідної при виборі стратегії. У процесі проведення аналізу виявляють наявність відповідності між стратегічними устремліннями фірми та її внутрішніми ресурсами і можливостями. Маючи спрямованість усередину організації, даний вид аналізу в остаточному підсумку орієнтований на вимоги зовнішнього середовища, тобто спрямований на виявлення невідповідності сформованих в організації уявлень про зовнішнє середовище. Така спрямованість аналізу полягає в тому, щоб переконати всіх працівників організації, зрозуміти і прийняти необхідність об'єктивних змін. У результаті внутрішнього аналізу можна визначити: переоцінює або недооцінює себе організація; переоцінює або недооцінює вона своїх конкурентів; яким вимогам ринку надає занадто великого або занадто малого значення [2].

Для перегляду стратегічних позицій організації мають бути серйозні причини. Стимулювати до змін можуть, наприклад, такі події:

- зміна в керівництві організації;
- втручання сторонніх осіб (банку, податкового органу, антимонопольного комітету тощо);
- загроза зміни власника, продаж або поглинання організації;
- усвідомлення управління необхідності «прориву» в діяльності підприємства.

Для стратегічного менеджменту особливо важливе є усвідомлення ролі найвищих менеджерів, багато відомих організацій асоціюються з їхнім сильним лідером, роль якого була дуже істотна в розвитку і становленні.

Цікавий підхід до формування внутрішнього середовища організації розробили Д. Бодді і Р. Пейтон. Вони створили інтегральну модель організації, яка включає такі елементи: цілі, бізнес-процеси, технології, люди, влада, структура, культура організації. Більш детально наступні елементи у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Елементи інтегральної моделі організації

Цілі.	У центрі моделі - цілі, на досягнення яких спрямована діяльність працівників організації.
Бізнес-процеси.	Групи видів діяльності і технології, за допомогою яких індивіди "прокладають дорогу" до цілей (процеси розробки товарів, отримання замовлень, виробництва продукту, доставки, оплати). Члени організації в процесі спільної праці перетворюють наявні ресурси та створюють нові цінності, досягаючи бажаних результатів.
Технології.	Устаткування, використовуване індивідами для перетворення ресурсів на корисний продукт (будівлі, верстати, офіси, комп'ютери, телекомунікації та інформаційні системи).

Продовження таблиці 1.1.

Люди.	Маються на увазі насамперед індивіди, які є членами організації та роблять для досягнення її мети внесок у формі навиків, знань та участі в процесі праці. Не слід забувати і про індивідів, що формально не є членами організації, але впливають на її діяльність.
Влада.	Відносини влади утворюють ядро менеджменту, формування якого здійснюється в міру відособлення управління як особливого виду діяльності та його інституціоналізації в організації.
Структура.	Це спосіб розділення та координації праці в організації в широкому сенсі. Візуально вона виступає у формі організаційних діаграм. Формальну структуру зазвичай доповнюють неформальні механізми, що роблять не менш істотний вплив на роботу організації.
Культура.	Порівняно з іншими елементами організації це поняття базується в основному на нематеріальних категоріях. Нині багато менеджерів вважають організаційну культуру одним із найважливіших інструментів виконання поставлених завдань. Члени організації виробляють особливі методи праці, які у свою чергу можуть впливати на способи виконання робочих завдань та спілкування колег, включаючи новачків.

Джерело: [8]

Кадровий зріз внутрішнього середовища - це саме та частина, яка стосується управління персоналом та адміністрування найбільше. Вона охоплює такі процеси, як:

- взаємодія менеджерів і робітників;
- наймання, навчання і просування кадрів;
- оцінка результатів праці і стимулювання;
- створення і підтримка відносин між працівниками тощо.

Рішення багатьох проблем сучасної організації залежить від забезпеченості його виробництвом і управління кваліфікованими та енергійними фахівцями.

Факторами, що дозволяють визначити силу та слабкість організації за кадровим зрізом є:

- управлінський персонал;
- кадрова політика;

- мораль і кваліфікація співробітників;
- сукупність виплат працівникам у порівнянні з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі;
- використання стимулів для мотивування виконання роботи;
- плинність кадрів та кількість прогулів;
- досвід працівників.

При аналізі функції людських ресурсів рекомендується відповісти на ряд питань:

1. Який стиль управління використовує вище керівництво?;
2. Що є домінантою в системі цінностей вищого керівництва?;
3. Як довго вищі керівники знаходяться на своїх посадах і як довго вони збираються залишатися в організації?;
4. Наскільки кваліфікація менеджерів середнього рівня дозволяє їм справлятися з питаннями зниження витрат і підвищення якості продукції?;
5. Які мотиви роботи працівників в організації?;
6. Яка політика оплати праці в організації в порівнянні з іншими організаціями аналогічного профілю?.

Організаційний зріз внутрішнього середовища включає комунікаційні процеси, організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування. Факторами, що дозволяють визначити силу та слабкість організації за організаційним зрізом є:

- організаційна структура;
- престиж і імідж фірми;
- організація системи комунікацій;
- загальна для всієї організації система контролю (ефективність і використання);
- організаційний клімат, культура;
- використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень;

- система стратегічного планування;
- внутрішньорганізаційна синергія (для багатогалузевих фірм).

У виробничий зріз входять: виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технологічного парку, здійснення досліджень і розробок. Постійний аналіз управління виробництвом має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін у зовнішньому оточенні і виживання організації в конкурентному середовищі.

Факторами, що дозволяють визначити силу та слабкість організації за критерієм виробництва є:

- вартість сировини і її доступність, відносини з постачальниками;
- система контролю запасів, обіг запасів;
- економія від масштабу виробництва;
- технічна ефективність потужностей і їх завантаженість;
- контроль за процесом виготовлення продукту та якістю;
- порівняльна стосовно конкурентів і середньої по галузі величина витрат;
- дослідження і розробки, інновації;
- патенти, торговельні марки й аналогічні правові форми захисту товару.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища організації охоплює такі сторони, що пов'язані з реалізацією продукції:

- стратегія продукту, стратегія ціноутворення;
- стратегія просування продукту на ринку;
- вибір ринків збуту і систем розподілу.

При аналізі маркетингу виділяють наступні елементи дослідження:

- частка ринку та конкурентоспроможність;
- різноманіття та якість асортименту;
- ринкова демографія;

- ринкові дослідження та розробки;
- передпродажне та післяпродажне обслуговування;
- цінова політика;
- збут, реклама, просування товару на ринку.

Для оцінки даних параметрів можуть бути використані наступні запитання:

1. Що є сильними та слабкими сторонами продукту: дизайн, якість, доставка, гарантії?;
2. Яка цінова політика організації?;
3. Чи існують можливості для виходу на ринок з новими продуктами і для освоєння нових ринків?;
4. Чи забезпечують організацію проведені нею дослідження ринку необхідною інформацією, щоб орієнтувати діяльність підприємства на запити покупців?

Фінансовий зріз включає процеси, що пов'язані з забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації: підтримкою належного рівня ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо. Фінансовий стан організації багато в чому визначає, яку стратегію обере керівництво на майбутнє. Детальний аналіз фінансового стану допомагає виявити вже наявні і потенційні слабкості організації, а також відносне положення організації на визначеному сегменті ринку в порівнянні з її конкурентами. Факторами, що дозволяють визначити фінансову силу та слабкість організації є [36]:

- можливість залучення коротко- та довгострокового капіталу;
- відносини з інвесторами, акціонерами;
- можливість використання альтернативних фінансових стратегій;
- ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження;
- система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку.

1.2. Методичні підходи до здійснення стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства

Для детального аналізу конкурентної стійкості підприємства необхідним є збір та обробка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, яка отримана в результаті контролінгу. Контролінг зовнішнього середовища орієнтовано на попередження можливих ризиків, пов'язаних з оточенням підприємства в довгостроковій і поточній перспективах. Він повинен постійно моніторити зовнішнє середовище і прогнозувати та планувати поведінку підприємства в умовах, що змінюються.

Для початку аналізу потрібно з'ясувати фактори успіху попередньої діяльності підприємства — тих особливих рис, значень, основних навичок, можливостей і досягнень, на основі яких діяльність підприємства може вважатися успішною. На цьому етапі потрібні знання та досвід персоналу підприємства. Як метод часто використовують спільне мислення та "мозковий штурм". Дані для аналітики збираються з зібраного статистичного чи іншого матеріалу методом анкетування, інтерв'ювання та збору експертних оцінок. Основним завданням проведення аналізу є збір різносторонніх знань, інформації та навичок щоб одержати висновки службовців базою стратегічного планування.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства являє собою комплексний аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, які спрямовані на оцінку його сильних і слабких сторін та виявлення стратегічних недоліків.

Перш ніж проводити внутрішній аналіз потрібно вирішити, який саме інструмент треба використовувати для його проведення. Існує багато інструментів і кожен з них цінний для певної мети.

Аналіз внутрішнього середовища компанії має вирішальне значення для успіху бізнесу. Існують різні методи з різними цілями, які можуть допомогти

проаналізувати внутрішнє середовище компанії. Використання лише одного з цих методів часто буває недостатнім.

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками зпорівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства. Відомі на європейському і американському ринках фірми і компанії, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE, SNV, SWOT-аналізу чи інших за обраним переліком і оцінками факторів. PEST-аналіз – це один з підходів до аналізу зовнішнього середовища, який здобув у вітчизняній літературі назву STEP-аналіз через чотири компоненти макрооточення, що в значній мірі впливають на організацію. Це такі компоненти: соціальна, технологічна, економічна і політична. Мета PEST-аналізу – виявлення й оцінка впливу найважливіших факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. При цьому встановлюються події, що не є підконтрольними підприємству, але які досить вагомо впливають на результати господарювання. Діагностика кожної події здійснюється шляхом присвоєння їй визначеної ваги – від одиниці (найбільш вагомої) до нуля (незначне). Сума ваг повинна дорівнювати одиниці. Оцінка ступеня впливу кожної події здійснюється за 5-бальною шкалою (5 – сильний вплив; 1 – відсутність загрози). Середньозважені оцінки визначаються шляхом множення ваги події на силу її впливу. Потім розраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства [36].

На практиці багато компаній широко застосовують такий популярний метод як SWOT, це дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Оцінка сили фірми і її слабкостей, а

також її можливостей називається "SWOT-аналізом" (S — strength — сила, W — weakness — слабкість, O — opportunities — можливість, T — threats, тобто небезпеки).

SWOT-аналіз — перевірений практикою корисний інструмент для одержання огляду стратегічної ситуації підприємства. Він підлеглий основному принципу — стратегія повинна забезпечувати відповідність внутрішніх можливостей компанії (її сильних і слабких сторін) з її зовнішньою ситуацією. Методологія SWOT допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, а далі — встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії фірми.

Деякі фахівці вважають, що найбільш традиційний підхід до стратегічного аналізу саме внутрішнього середовища — це SWOT-підхід, але тільки в частині SW, тобто конкретно з позиції сильних і слабких сторін організації. Управлінські цілі традиційного SW-підходу очевидні: сильні сторони як гарний ресурс організації потрібно зберегти і постаратися максимально підсилити; а слабкі сторони, — тобто поганий внутрішній ресурс — усунути.

Отже, виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства первинні елементи її сили треба використовувати для побудови унікальних конкурентних переваг організації. І, навпаки, виявлені слабості, тобто первинну основу конкурентного недоліку, — ліквідувати як елемент, що для даної організації є шкідливим.

Техніка SWOT-аналізу може допомогти з'ясувати, чи може обрана стратегія мати успіх за певних обставин. У цьому випадку аналіз витрат і вигод дуже корисний для оцінки різних альтернатив, таких як потенційні інвестиції. Крім того, за допомогою аналізу витрат і вигод можна оцінити, чи прибуткова інвестиція.

SNW — це аббревіатура трьох слів англomовного походження, де N — Neutral — це нейтральна позиція. Тобто, при SNW-підході чи стратегічному SNW-аналізі усе про SW-підхід зберігається, але при цьому ще додається нейтральна, тобто N — сторона підприємства. У ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації як нейтральну позицію найкраще вибрати для аналізу середньоринковий стан для даної конкретної ситуації.

У результаті одержуємо: по-перше, при SNW-підході всі достоїнства SW підходу залишаються в силі; по-друге, при SNW-аналізі чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, тобто своєрідна нульова точка конкуренції. Тому для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли організація щодо усіх своїх конкурентів за всіма — крім однієї — ключовими позиціями чи факторами знаходиться в стані N (нейтральна) і тільки за одним фактором — у стані S (сильна).

Аналіз GAP є внутрішнім інструментом оцінки, яка дозволяє організаціям виявляти недоліки продуктивності. GAP-аналіз — «організована атака на розрив» між бажаною і реальною дійсністю підприємства [9].

GAP аналіз являє собою процес порівняння поточного стану підприємства до потрібного стану в майбутньому, виявлення і розуміння прогалин, а потім створення ряду дій, які будуть задля подолання виявлених недоліків. Це важливо, оскільки допомагає керівництву визначити, чи працює їх організація на свій потенціал, а якщо ні, то чому вона не працює на свої сплановані можливості. Це допомагає виявити вади у розподілі ресурсів, плануванні, виробництві тощо.

Суть методу полягає в дослідженні проблеми, що виявляється як розрив, що виникає в ході реалізації плану змін, між тими показниками і результатами, досягнення яких планувалося, і тим, що вийшло в реальності.

Причини такого розриву можуть бути самими різними. Так, американський дослідник Л. Олександр, вивчивши 93 організації з метою

визначити, які проблеми найчастіше породжують розрив між планами змін і реальним їх втіленням, як найпоширеніші виділив наступні:

- Здійснення зміни зайняло значно більше часу, ніж це планувалося спочатку;
- У процесі здійснення зміни виникли серйозні проблеми, які не були передбачені або проаналізовані до того;
- Координація діяльності керівників окремих завдань зміни не була достатньо ефективною;
- Під час проведення змін виникали кризові загрози, що вимагало відволікання всіх сил і можливостей на їх подолання;
- Навички та здібності залучених в зміна працівників виявилися недостатніми;
- Рівень підготовки та розуміння задуму зміни не відповідав вимогам;
- Несприятливий вплив на здійснення змін надавали неконтрольовані фактори зовнішнього середовища [9].

Аналіз фінансового стану підприємства багато в чому визначає, яку стратегію керівництво обере на майбутнє. Детальний аналіз фінансового стану може виявити вже наявні і потенційні внутрішні слабкості, а також становище організації в порівнянні з конкурентами. Вивчення фінансової діяльності може відкрити керівництву зони внутрішніх сильних і слабких сторін у довгостроковій перспективі. Крім того, будь-які можливі зміни в поведінці фірми, наприклад, вихід на нові ринки, розробка нового продукту і перехід на нову галузь, вимагають великих фінансових витрат. Дуже важливим для тривалого виживання фірми є безупинний аналіз виробництва та технологічних процесів з погляду їхньої ефективності.

Якщо організація має кваліфікованих співробітників і керівників з добре вмотивованими цілями, то вона в стані додержуватись різних альтернативних

стратегій. До інших факторів підприємства, що підлягають аналізу, можна віднести культуру й образ (імідж) фірми.

Культура керування — це сукупність досягнень в галузі науки й організації управлінської діяльності, реалізованих за допомогою методів і стилів керівництва, відповідно до принципів моралі, етики і права, що існують у суспільстві.

Високий рівень культури керування характеризується ефективністю функціонування системи керування, демократичним стилем керівництва, сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі, гласністю, інформованістю, прогресивністю у використанні засобів обчислювальної техніки.

Культура підприємства відтворює переважаючі звичаї і очікування у фірмі. Керівництво використовує цю культуру для залучення працівників певних типів і для стимулювання лінії поведінки членів колективу. Тому, хоча культура і не основний рушійний фактор виробництва, її необхідно враховувати при проведенні аналізу [24].

Роберт Каплан та Девід Нортон запропонували концепцію збалансованої системи показників (BSC - з англійської *Balanced Scorecard*) як методологію для вимірювання результатів діяльності організації, що перевищує норми прибутку та дивідендів. Збалансована система показників – це інструмент стратегічного управління результативністю, частково стандартизована форма звітності, що дозволяє менеджерам відстежувати виконання завдань співробітниками, а також наслідки їх виконання або невиконання. Збалансована система показників допомогла керівникам усвідомити і зрозуміти, що вимірювань, які підтримуються лише цифрами, недостатньо для пояснення всієї діяльності організації. "Стільки ж мистецтво, як наука, збалансована система показників - це живий процес, який повинен бути адаптивним до постійних змін зовнішніх сил і внутрішніх корекцій курсу. Ви вчитеся, ходячи" (Буйтендейк) [19].

Збалансована система показників пропонує цілісне та детальне уявлення про результати діяльності будь-якої організації шляхом формування стратегічних цілей у конкретних вимірах, які повинні узгоджуватися з баченням організації. Наступні кроки потрібні, щоб розробити збалансовану систему показників.

- Визначити якими є бачення та стратегії компанії.
- Визначити фактори успіху, які можна реалізувати за допомогою цієї стратегії.
- Визначити на основі яких факторів успіху формулюються цілі.
- Ці цілі мають бути вимірними. Для цього визначаються показники (ключові цифри). Наприклад, прибуток підприємства.
- Останній крок - найважливіший. Потрібно здійснити заходи для досягнення цільового значення ключового показника.

Аналіз безбитковості - це інструмент, який використовується для розрахунку кількості продукції, яку повинні продати, щоб отримати прибуток. За допомогою аналізу безбитковості можна знайти точку безбитковості, яка визначається як точка, що відокремлює прибуток від збитків. Аналіз безбитковості часто використовується для планування виробництва та закупівель, оскільки він простий у використанні. Він також використовується для пошуку мінімальної суми продажів, необхідної для отримання прибутку.

Аналіз витрат та вигод допомагає оцінити потенційні інвестиції. Понесені витрати можна легко і точно розрахувати, але існує не так багато хороших методів для оцінки майбутніх наслідків. Крім того, ці ефекти піддаються високому рівню ризику.

Аналіз витрат та вигод зменшує розрив між поточними витратами та майбутніми вигодами від проекту чи інвестиції. Хоча в аналізі витрат і вигод використовуються витрати та очікувані вигоди, аналіз безбитковості є математичним інструментом, що використовується у стратегічному

плануванні. Перевага аналізу витрат і вигод полягає в тому, що можна кількісно визначити очікувані вигоди.

Аналіз витрат і вигод намагається надати інформацію про те, наскільки перспективними є інвестиції чи проекти компанії. Етапи аналізу розглянуті в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

**Опис чотирьох кроків, що допомагають провести аналіз витрат та
ВИГОД**

1. Фіксація витрат	Спочатку потрібно зібрати всі витрати, які є результатом усіх можливих альтернатив проекту / інвестиції, та записати їх. Тут треба включити подальші витрати та вплив на всі підрозділи вашої компанії.
2. Оцінка переваг	На другому кроці треба розглянути всі аргументи на користь кожної альтернативи. Ви повинні мати змогу отримати майбутню користь від альтернатив із перерахованих факторів.
3. Порівняння витрат і вигод	На цьому етапі витрати протиставляються вигодам. Якщо це можливо, визначте фінансову оцінку вигод.
4. Порівняння альтернативних варіантів	Залежно від результатів третього кроку треба оцінити витрати та обґрунтувати переваги, використовуючи 1-3 аргументи. Після цього доведеться вирішити, який із заходів ви оберете.

Джерело: [складено автором на основі 32, 45, 50]

Для аналізу безбитковості потрібні дохід, змінні витрати, норма прибутку, постійні витрати та прибуток.

- норма прибутку = дохід - змінні витрати
- Прибуток = норма прибутку - постійні витрати

Бенчмаркінг - це інший підхід до здійснення стратегічного аналізу. Існує безліч визначень бенчмаркінгу. Одне з найпопулярніших визначень, встановлене піонером бенчмаркінгу Робертом К. Кемпом, описує бенчмаркінг як "пошук найкращих галузевих практик, що призведе до виняткової ефективності завдяки впровадженню цих найкращих практик".

Бенчмаркінг - це безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями.

У центрі уваги бенчмаркінгу — запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Внутрішній бенчмаркінг зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства [4]. Кемп вважає порівняльний аналіз хорошим інструментом для організацій, які прагнуть удосконалити свої процеси. Ключова ідея бенчмаркінгу полягає в тому, що компанії (конкуруючі або неконкуруючі) повинні вдосконалювати бізнес-процеси, порівнюючи показники ефективності та вивчаючи найкращі практики.

Бенчмаркінг проводиться всередині компанії, проти конкурентів та проти компаній з інших секторів. Стратегічний бенчмаркінг включає 7 етапів, які розглянуті в таблиці 1.3. і декілька з цих етапів можна виконувати одночасно.

Таблиця 1.3.

7 етапів бенчмаркінгу

Назва етапу	Опис етапу
1 Ідентифікація об'єкта порівняльного аналізу	На цьому етапі проведення бенчмаркінгу встановлюються ті об'єкти, дослідження яких можна провести з використанням аналізу виробництва власного підприємства; потрібно скрупульозно провести аналіз діяльності всієї фірми загалом та окремо кожного з відповідних відділів (служб). Після цього потрібно визначитись, як аналізувати переваги; для цього можна провести аналіз товарів, робіт, послуг, кількості продажів, потреб клієнтів, розташування ринків збуту тощо.
2 Формування команди	Призначається керівник проекту та формується команда з 5 до 6 осіб. Члени команди потребують певної підготовки та навчання, а також, за необхідності і зовнішніх консультантів. Важливим на цьому етапі є вибір членів команди бенчмаркінгу, тому що якість дослідження та їхніх рекомендацій управлінню залежить від професіоналізму команди.

Продовження таблиці 1.3.

3 Внутрішній аналіз об'єкта порівняльного аналізу	Команда бенчмаркінгу визначає ключові необхідні дані (час, фінанси, якість та вхідні/вихідні дані) і розпочинається пошук найефективніших підприємств у тому сегменті економіки, в якому діє власне підприємство. Для кращих результатів вибір має впасти на ті компанії, які є найкращими і схожі з власним підприємством. Здійснюється поверхневий огляд та збір даних про конкуруючі фірми; після чого здійснюється впорядкування даних і вибір падає на тих партнерів бенчмаркінгу, які є найкращими для дослідження.
4 Збір необхідної інформації	Завдання - знайти відповідного партнера з порівняльного аналізу. Цей етап впровадження бенчмаркінгу являє собою збір якісної інформації, дослідження і опис змісту діяльності та процесів, які пояснюють продуктивність та ефективність діяльності досліджуваних підприємств. На цьому етапі здійснюється збір інформації про сильні та слабкі сторони діяльності власного підприємства; інформації про партнера бенчмаркінгу з аналізу переваг; використання всіх можливих джерел для дослідження; оброблення відповідним чином зібраної інформації.
5 Аналіз зібраної інформації	Цей крок є найскладнішим та найтривалішим у процесі порівняльного аналізу. Аналіз випадків найкращої практики / компаній відбувається на двох рівнях. По-перше, визначатиметься "Що" (ключові дані, цілі), по-друге - "Як" (перевірені, ефективні процеси). Найкращий спосіб збору даних - це особиста бесіда з партнером з бенчмаркінгу. Тут відбувається систематизація отриманої інформації; перевірка її якості; розуміння причинно-наслідкових зв'язків, через які сталося погіршення результатів діяльності підприємства.
6 Введення в дію досліджених результатів	Основне завдання тут - з'ясувати, як на результати впливають внутрішні та зовнішні умови. Чим більше обидві компанії однакові за розмірами, складністю, структурою, тривалістю життя продуктів, структурою власності тощо, тим легше впровадити успішні контрольні процеси.
7 Визначення нових цілей, процесів та реалізація рекомендацій	На підставі результатів попередніх кроків команда встановлює цілі з керівництвом. Команда пропонує заходи, а також відповідає за їх виконання. Якщо позитивні зміни відбулись, процес повторюється знову і знову, тільки змінам будуть підлягати вже інші процеси діяльності фірми.

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Бенчмаркінг порівняння з конкурентом важкий і вимагає багато ресурсів, коли конкурент не співпрацює. А на практиці, співпраця відбувається досить

рідко. На сучасному етапі розвитку економіки в Україні бенчмаркінг використовується рідко чи разово лише деякими підприємствами.

Екологічний аналіз потрібен у кожній компанії. ЕТОР - це інструмент, що використовується для екологічного аналізу. "ЕТОР" означає з англійської "Environmental Threat Opportunity Profile" чи у перекладі "Профіль екологічної загрози та можливостей". Оцінка екологічної інформації та визначення відносної значущості загроз та можливостей вимагають систематичної оцінки інформації, розробленої в процесі екологічного аналізу. При більш обширному діагнозі спочатку будуть розглянуті субфактори та підготовлено підсумковий ЕТОР. Його підготовка - це зручний засіб, за допомогою якого керівництво вищої ланки може привернути увагу до найбільш важливих факторів та їх потенційного впливу на стратегію фірми в цілому та ключовий аспект її діяльності.

Профіль стратегічних переваг є інструментом для систематичної оцінки факторів стратегічних переваг підприємства, які є важливими для компанії та її середовища. Менеджери розробляють його і узгоджують його з ЕТОР, щоб створити умови для коригування або зміни стратегій або політики.

Висновки до розділу 1

Внутрішній стратегічний аналіз вивчає внутрішнє середовище організації з метою оцінки її ресурсів, компетенції та конкурентних переваг. Внутрішній аналіз висвітлить сильні та слабкі сторони організації. Після його завершення організації повинні мати чітке уявлення про те, де вони найкращі, де в них все добре і де знаходяться поточні проблеми та прогалини. Аналіз забезпечить керівництво знаннями, щоб використати сильні сторони та можливості підприємства. Потім ці знання допомагають у прийнятті стратегічних рішень керівництву, коли вони формують та виконують стратегії підприємства.

Бенчмаркінг - це дуже корисний інструмент для організацій, які бажають вдосконалити свої процеси. Бенчмаркінг проводиться всередині компанії, з конкурентами та з компаніями з інших секторів.

За допомогою аналізу витрат і вигод можна кількісно визначити очікувані вигоди. За допомогою аналізу беззбитковості можна знайти точку, яка відокремлює прибуток від збитків. Ця точка називається точкою беззбитковості.

SWOT-аналіз містить аналіз сильних і слабких сторін (SW), а також аналіз потенційних можливостей та загроз (OT). Він узагальнює основні результати досліджень внутрішніх процесів та врахування факторів впливу навколишнього середовища. для аналізу внутрішнього середовища підприємства. SNW-підхід — це значний розвиток SW — SWOT-підходу.

Збалансована система показників може допомогти організації сформулювати, зрозуміти та реалізувати своє бачення та стратегію.

Вибір методичного підходу стратегічного аналізу внутрішнього середовища залежить від цілей, очікуваних результатів, ступеня підготовленості експертів та інших факторів. Професійне виконання стратегічного аналізу дає змогу отримати найбільш об'єктивні відомості про підприємство у вигляді, готовому к використанню для процесів планування та управління конкурентними перевагами на основі оцінки внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ІНДАР» І ЙОГО ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «ІНДАР»

Приватне акціонерне товариство «По виробництву інсулінів «Індар» (ПрАТ «ІНДАР») знаходиться на вул. Зрошувальній, 5, м. Київ, Україна, 02099. Координати розташування підприємства за GPS: 50026'00.35" пн, 30040'29.28" сх.

ПрАТ "ІНДАР" сьогодні:

- Підприємство з повним технологічним циклом виробництва генно-інженерних інсулінів – від субстанції до готових лікарських форм.
- Понад 20 років досвіду досліджень та виробництва лікарських засобів.
- Виробництво за власною технологією всього спектру препаратів інсуліну людини рекомбінантних.
- Якість продукції, якій довіряють пацієнти та партнери в Україні, США, Бразилії, Сирійській Арабській Республіці, Республіці Ємен та інших країнах.

Стратегія розвитку компанії передбачає розширення продуктового портфелю новими лікарськими засобами і виробами медичного призначення для всебічного забезпечення потреб людей, які живуть з цукровим діабетом, ВІЛ/СНІДом і туберкульозом

Місія: «Індар» - партнер глобальної системи охорони здоров'я – працює для того, щоб мільйони людей у всьому світі з хронічними та соціально значимими захворюваннями могли жити тривалим і повноцінним життям.

Підприємство має ряд цінностей:

ПрАТ Індар вірить у силу науки, якість ліків, виробництвом яких займається, та цінують дар кожного життя.

Підприємство розуміє необхідність у проведенні наукових досліджень і тому впроваджують їх у практику виробництва ефективних лікарських засобів.

Вони впевнені, що багаторічний досвід щоденної командної роботи професіоналів своєї справи дозволяє задовільнити індивідуальні потреби кожного з їх пацієнтів не тільки в Україні, а і за кордоном.

Вони усвідомлюють їх соціальну відповідальність перед всіма своїми пацієнтами і виконують зобов'язання перед їх партнерами.

Прагнення ПрАт Індар:

- Підприємство прагне бути національним лідером у забезпеченні пацієнтів потрібними їм якісними та доступними лікарськими засобами з терапевтичним ефектом з доведеною ефективністю.
- Зміцнювати позиції підприємства як довіреного та відкритого партнера для багатьох людей, які живуть з цукровим діабетом, ВІЛ чи СНІДом, туберкульозної бактерії та іншими розповсюдженими хронічними захворюваннями.
- Підтримувати та підвищувати високий рівень стандартів надійного і стабільного партнерства з фахівцями таких галузей: медичноа та фармацевтичноа.
- Підвищувати ефективність новітніх технологій, через співпрацю із світовими лідерами галузі підприємства.
- Зміцнювати позитивний імідж України на світовому ринку шляхом експорту продукції з високим рівнем доданої вартості/біотехнологічних продуктів і власних унікальних технологій їх виробництва [28].

ПрАТ «Індар» був тим, хто започаткував в Україні експорт фармацевтичної продукції яка має високий рівень доданої вартості – біотехнологічних продуктів та технологій для їх виробництва.

ПрАТ «Індар» постачає до Федеративної Республіки Бразилія у формі готових лікарських засобів інсуліни, а також передає свою технологію виробництва рекомбінантних інсулінів фахівцям Бразилії. У результаті діяльності ПрАТ «Індар» Бразилія зможе повністю самостійно виробляти інсуліни (починаючи від отримання субстанції до повністю готових лікарських форм).

Протягом останніх років ПрАТ «Індар» активно збільшує присутність препаратів, які він виробляє на зовнішніх ринках.

29 січня 1997 року Кабінетом Міністрів України прийнято Постанову № 82 "Про організацію виробництва вітчизняних інсулінів". Саме з цього часу розпочалась офіційна історія становлення та розвитку єдиного в Україні стратегічно необхідного заводу з повним технологічним циклом виробництва інсулінів – «Індар».

Протягом 1998 року працівниками заводу «Індар» були визначені і вирішені комплексні завдання у правових, майнових, кадрових, фінансових напрямках для функціонування компанії. На підприємстві було розпочато перші наукові розробки з виробництва високоочищених субстанцій та нових лікарських засобів. Кваліфікація обладнання, валідація технологічних процесів і комп'ютерних систем виконувалась працівниками з дотриманням вимог FDA.

21 червня 1999 року завод «Індар» було введено в дію. З кожним роком підприємство збільшувало виробничі потужності. Ключовим кроком у розвитку компанії стала розробка власної технології виробництва рекомбінантного інсуліну людини.

З жовтня 2000 року завод почав випуск препаратів під своїми торговими марками:

- «ХУМОДАР» (інсуліни людини рекомбінантні);
- «МОНОДАР» (інсуліни свинячі монокомпонентні);
- препарати інших груп – антикоагулянти (гепарин) та гемостатичні лікарські засоби (протаміну сульфат) [28].

У 2003 року на підприємстві почав працювати науково-біотехнологічний центр. Основними напрямками його діяльності були визначені: молекулярно-біологічний, біохімічний, імунологічний та загально-біологічний.

У 2005 році основні зусилля були прикладені на розвиток біотехнології. Тоді на підприємстві було створено і впроваджено технологію повного циклу випуску генно-інженерного інсуліну людини.

Окрім виробництва високоочищеної субстанції рекомбінантного інсуліну людини, на ПрАТ «Індар» розроблені технології різних форм готової лікарської форми інсуліну, включаючи картриджні форми. Завдяки інноваційному духу підприємства, кваліфікації та досвіду наукового персоналу ПрАТ «Індар» став лідером виробництва генно-інженерних препаратів в Україні. Сотні тисяч пацієнтів з різних регіонів України та світу лікуються високоякісними інсуліновими препаратами виробництва ПрАТ «Індар».

Приймаючи до уваги найбільш значущі захворювання та їх епідеміологічну, популяційну та прогностичну складову, зусилля, що прикладаються на підприємстві, націлені на розробку та своєчасне створення ліків, що протидіють таким захворюванням, як цукровий діабет, Covid-19, туберкульоз, СНІД, онкологічні захворювання [28].

Загальна характеристика підприємства показана у таблиці 2.1.

Характеристика ПрАТ «Індар»

Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ	Акціонерне товариство
Орган державного управління за КОДУ (підпорядкованість) ЄДРПОУ	Міністерство охорони здоров'я України
Види економічної діяльності за КВЕД	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Організаційні структури	Лінійна. Керівництво підприємством здійснює голова правління
Кадрова політика	Кадрова програма ПрАТ «Індар» є спрямованою на забезпечення рівня кваліфікації всіх працівників компанії операційним потребам ПрАТ «Індар» і полягає їх в матеріальному заохоченні та покращенні умов праці.
Система менеджменту	Демократичний (колективний) стиль управління

Джерело: складено автором на основі [28]

Як видно із таблиці підприємство ПрАТ «Індар» має демократичний стиль управління. Основним видом діяльності залишається: 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів та 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

Потенціал підприємства, пов'язаний з науковою діяльністю, представлений спеціалістами різного профілю: біотехнології, молекулярної біології, ендокринології та інших, які за свою професійну кар'єру мали досвід роботи в лабораторіях США, Європи, а також Південної Кореї. Інсуліни ПрАТ «Індар» зареєстровані у Казахстані, Молдові, Сирії, Ємені, Йорданії та Іраку, ведуться переговори щодо продажу інсулінів у країнах об'єднання Меркосур [28].

ПрАТ «Індар» експортує продукцію, що пройшла перевірку міжнародними стандартами, на ринки далекого зарубіжжя. Найбільший ринок збуту компанія має в Україні. ПрАТ «Індар» забезпечує інсуліном понад 46% пацієнтів.

ПрАТ «Індар» планує масштаби і обсяги виробництва і реалізації, асортименту продукції, якості та оптимальної ціни виходячи з аналізу фармацевтичного ринку. Беруться до уваги такі фактори як ємність ринку, інтенсивність насичення, ступінь насиченості, параметри фармацевтичної продукції конкуруючих фірм та вплив антимонопольної політики.

Товариство виділяє основні фактори ризику наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні фактори ризику для діяльності ПрАТ «Індар»

Фактори ризику	Опис
Політичний ризик.	Політичний ризик є досить високим, тому що Україна знаходиться в процесі постійних змін влади та законів, які супроводжуються трансформацією політико-правової системи.
Ринковий ризик.	Фінансові інструменти підприємства схильні до ринкового ризику. Товариство є залежним від валютного ризику, оскільки експортує багато продукції, а отже здійснює валютні операції.
Кредитний ризик.	Товариство схильне до кредитного ризику, хоча кредиторська заборгованість постійно контролюється. Управління кредитним ризиком здійснюється, частіше за все, аналізом здатності контрагента сплатити заборгованість.
Зовнішні ризики	До них входять непередбачені дії державних органів, а саме регуляторні дії у сфері охорони здоров'я, на які звернули більше уваги із-за світової пандемії; нестабільність, суперечливість чинного законодавства; нестабільність економічної ситуації внутрішніх та на зовнішніх ринках, де здійснюється діяльність; непередбачені дії конкурентів та постачальників.

Джерело: розроблено автором

Менеджмент Товариства постійно приймає рішення з мінімізації ризиків, спираючись на власні знання та досвід і з використанням наявних ресурсів.

Оскільки, компанія виготовляє різні медичні ліки, то повинна постійно контролювати свою якість виготовленої продукції. Якість і безпека для виробництва фармацевтичної продукції завжди є одним з головних пріоритетів. Це має відношення до всього асортименту продукції підприємства. Система управління якістю проходить перевірку та аудит незалежними органами сертифікації, які підтверджують чи ні відповідність нормам ISO, внутрішнім стандартам, законам і нормативним вимогам. Розроблені та впроваджені аналізи ризиків і критичних контрольних точок потрібні для забезпечення безпечного використання фармацевтичних продуктів.

На самому підприємстві існує дослідний центр, а при виробництві використовується автоматизація. На ПрАТ «Індар» постійно діють три великих лабораторії: мікробіологічна, фізико-хімічна та лабораторія біологічних досліджень. Всі три обладнані сучасним устаткуванням. Кожна з лабораторій ПрАТ «Індар» отримала свідоцтва про атестацію від ДП "Укрметртестстандарт" та сертифікати відповідності вимогам належної виробничої практики GMP умов виробництва лікарських засобів. Цехи підприємства оснащені всіма необхідними засобами, у тому числі і програмним забезпеченням, що дозволяє автоматично документувати результати, отримані від керування технологічними процесами і їх постійного моніторингу.

ПрАТ «Індар» має доволі широкий асортимент продукції, який в основному є продукцією для протидії діабету. Асортимент продукції представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Асортимент продукції ПрАТ «Індар»

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

Джерело: [28]

Отже, крім інсулінів, підприємство забезпечує пацієнтів України і зарубіжжя антитромботичними засобами а також засобами, що впливають на метаболічні процеси і антидотами. Дані препарати продаються в аптечних пунктах міст України за роздрібною ціною.

Фармацевтичний ринок характеризується підвищеним рівнем конкуренції, тому без ефективно налагодженої збутової діяльності фармацевтичне підприємство не може розраховувати на стійке утримання конкурентних позицій на ньому. Підприємство ПрАТ «Індар» є єдиним підприємством на ринку України, що має повний цикл виробництва інсулінових лікарських засобів із повним циклом виробництва. Підприємство є лідером на ринку, завдяки досвіду, його технологіям та виробничому циклу від субстанцій до готових лікарських форм інсулінів.

Експортна діяльність є основою для підприємства, вона забезпечує основну частку прибутку від реалізації фармацевтичної продукції. Технологічні можливості ПрАТ «Індар» дають можливість підприємству просувати свою і за кордоном і в Україні. На даний момент підприємство для збуту своєї продукції відкрило 9 зарубіжних ринків [27].

Як свідчить аналіз зарубіжних ринків збуту ПрАТ «Індар», експортна діяльність підприємства є основною, тому це формує найбільшу частку виручки для підприємства від реалізації інсулінових та інших препаратів. Підприємство працює як із зарубіжними партнерами, так і має досить розгалужену мережу партнерських відносин в Україні. Завдяки ефективній збутовій діяльності ПрАТ «Індар» утримує позиції лідера на своєму ринку в Україні та активно розвивається підсилюючи свої позиції на ринках зарубіжних країн.

Схема ринків збуту продукції ПрАТ «Індар» показані нижче на Рисунку 2.1.



Рис. 2.1. – Ринки збуту продукції ПрАТ «Індар» станом на 01.01.2021 р.
Джерело: розроблено на основі [25]

ПрАТ «Індар» повинно покращити стратегічний аналіз, щоб покращити свою стратегію для усунення слабкостей та негативних тенденцій. Це дозволить збільшити прибутковість та ефективність збутової діяльності підприємства.

Кожне підприємство має свою, відповідну його діяльності, структуру функціонування. У ПрАТ «Індар» виробнича структура визначає склад основних цехів, виробничих дільниць і робочих місць, а також характер виробничих зв'язків між окремими робочими місцями, виробничими дільницями і цехами. Спеціалісти усіх цехів підприємства діють у відповідності з положеннями про цехи та посадовими обов'язками. У звітному періоді ПрАТ «Індар» змін в організаційній структурі не відбувалося.

До основних цехів відносять цех з виробництва антрамбічних засобів, антидотів, засобів що впливають на метаболічний процес і один із найбільших цехів ПрАТ «Індар» є цех по виготовленню ліків для хворих на діабет

Обслуговуючі підрозділи є невід'ємною складовою ПрАТ «Індар», оскільки вони в себе включають склади матеріалів, склади готової продукції, транспортування, лабораторії.

Допоміжна служба включає в себе такі підрозділи: центральний інструментальний склад, цехи механіків та цех енергетиків.

До служби невиробничого призначення відносять наступні відділи: адміністративний, кадрове забезпечення, фінансовий, відділ продажів, маркетинговий та інші.

Посадовими особами Товариства є голова та члени наглядової ради, виконавчого органу, ревізійної комісії Товариства. Наглядова рада є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної чинним законодавством України та Статутом Товариства, контролює та регулює діяльність Виконавчого органу Товариства. Наглядова рада складається з 5 осіб. Члени Наглядової ради обираються загальними зборами шляхом голосування з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, або з числа акціонерів – юридичних осіб. Юридична особа - акціонер може висувати свою кандидатуру та бути обраною до складу наглядової ради без обмежень кількості членів наглядової ради такої юридичної особи – акціонера.

Виконавчим органом Товариства є Правління, яке здійснює управління поточною діяльністю Товариства. Голова Правління є першою посадовою особою Товариства, відповідальною за всю діяльність Товариства. Голова Правління очолює Правління та організовує його діяльність. Правління складається з 3 осіб: Голови Правління та 2 членів Правління. Голова та члени Правління обираються та/або відкликаються Загальними зборами акціонерів. Правління обирається Загальними зборами акціонерів строком на 5 років.

Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства загальні збори обирають Ревізійну комісію у складі Голови та 2 членів Ревізійної комісії. Члени Ревізійної комісії обираються Загальними

зборами шляхом кумулятивного голосування з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність та/або з числа юридичних осіб - Акціонерів. Не можуть бути членами Ревізійної комісії члени Наглядової ради, Голова Правління, члени інших органів Товариства, а також особи, які не мають повної цивільної дієздатності.

Значну роль в організації успішної роботи підприємства відіграє його структура управління та час, який витрачається на аналіз внутрішнього середовища підприємства та прийняттям управлінських рішень.

Підбір та комплектація відповідних структурних підрозділів ПрАТ «Індар» здійснюється директором та власником підприємства, їх ціль - залучати кваліфікованих та мотивованих працівників. Згідно штатного розпису розробленого директором підприємства за погодженням з профспілковим комітетом та затвердженого власником станом на 01.01.2020 року чисельність працівників складає 90 осіб.

Крім можливості створення відокремлених підрозділів, у підприємство може створювати також виробничі структурні підрозділи (виробництва, дільниці, цехи, відділення, бюро, бригади, лабораторії тощо), і функціональні структурні підрозділи апарату управління (відділи, бюро, служби тощо). Детально найбільші структурні підрозділи та їх характеристики розглядаються в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Характеристика структурних підрозділів суб'єкта господарювання

Найменування підрозділу	Функціональний(-і) напрям(-и) діяльності	Ціль(-і)	Завдання, які вирішуються	Кількість працівників
Загальне керівництво	менеджмент	менеджмент	правління з виробництвом	11
цех 1	виробництво продукції	забезпечувати сировиробництво	обслуговування обладнання та підготовка виробництва	25

Продовження таблиці 2.4.

Дільниця хроматографічної очистки	Хроматографічна очистка	очищення препаратів біосинтезу	підтримка роботи першого цеху	15
Дільниця ферментації	контроль ферментації	приготування сумішей та розчинів ферментації препаратів	підтримка роботи першого цеху	9
Цех №2	виробництво продукції	удосконалення технологій виробництва, розливання стерильних розчинів	обслуговування, підготовка виробництва, зберігання та виробництво	18
Відділ водопідготовки	водопідготовка	хімводоочищення та обл. облад.	підтримка стерильних умов на виробництві та слідкування за якістю одного з компонентів продукції	3
Технологічний департамент	метрологія, енергетика, теплозабезпечення, механіка, електрика. Фізико-хімічна та Мікробіологічна діяльність	контроль, підтримка та обслуговування технологічної частини роботи ПРАТ «Індар»	електрозабезпечення, налагодження автоматів і напівавтоматів, контроль якості	16
Відділ маркетингу	Маркетинг	виконання маркетингових цілей підприємства	просування продукції	2
Господарсько-побутовий відділ	Господарсько-побутовий напрям	забезпечення підприємства та інших співробітників потрібними речами	прибирання	3

Джерело: Складено автором на основі штатного розпису підприємства

Підприємство має досить багато підрозділів та 7 вакантних посад станом на 2020 р. Основні та найбільші в ПРАТ «Індар» перший та другий цех. Кожний підрозділ підтримує роботу інших.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Підприємство функціонує на фармацевтичному ринку України та експортує продукцію у інші країни, тобто є частиною світового ринку фармацевтики.

Найбільші країни-учасники фармацевтичного ринку представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Країни з найбільшими світовими фармацевтичними ринками в світі

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

Джерело: [43]

Північна Америка (США та Канада) є найбільшим виробником фармацевтичної продукції, займають в світовому виробництві 48%. Європа має 22,2%. Далі фармацевтичний ринок розподіляється на Африку, Азію (без Японії) і Австралію, що займають 17% ринку, Японію – 7,7% і Латинську Америку – 5,1%. Частка ж українського ринку фармацевтики займає у світовому приблизно 0,3%, проте необхідно прийняти до уваги те, що

український ринок фармацевтики значно випереджає в темпах зростання світовий ринок, що робить його потенційно привабливим для світових інвесторів.

За підсумками 2020 року український ринок фармацевтики збільшився на 14% як в гривневому, так і в доларовому еквіваленті. Слід зауважити, що зміна ринку залежить від демографічних чинників (приріст населення, міграційні процеси) і добробуту споживачів (доходи населення і зростання середньої заробітної плати в Україні) [43].

Фармацевтична галузь посідає вагомe місце в економіці нашої країни. В ній задіяні 0,15% від працюючого населення України, але вони продукують 0,83% ВВП країни і надають 24 млрд грн доданої вартості продукції. Українська фармацевтична галузь виготовляє приблизно 1400 із 3000 препаратів, які реалізують на території України. Фармацевтичні підприємства України виробляють продукцію майже в усіх формах (порошкоподібних, твердих, рідких, тощо).

Основні техніко-економічні показники підприємства були проаналізовані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства
ПрАТ «Індар»**

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2019	2020	абсолют., ±	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	942470	591543	-350927	-37,23
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	79336	102421	23085	29,10
Середньорічна вартість активів тис. грн	283046	306205	23159	8,18
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	212083	221442	9359	4,41
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	358	398	40	11,17

Продовження таблиці 2.6.

Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	92790	102265	9475	10,21
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	715586	479242	-236344	-33,03
Адміністративні витрати, тис. грн.	60700	59430	-1270	-2,09
Витрати на збут, тис. грн.	119987	53295	-66692	-55,58
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	715586	479242	-236344	-33,03
Валовий прибуток, тис. грн.	226774	112301	-114473	-50,48
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	53571	346	-53225	-99,35
Чистий прибуток, тис. грн.	43017	116	-42901	-99,73
Продуктивність праці, тис. грн./особу, тис. грн./особу	2632	1486	-1146	-43,54
Фондоозброєність, грн./особу	221	257	36	16,29
Фондовіддача, грн./грн.	11,9	5,78	-6,12	-51,43
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	259189	256947	-2,2	-0,85
Рентабельність діяльності (продажу), %	4,6	0,02	-4,58	x
Рентабельність продукції, %	13,1	12,3	-0,8	x
Рентабельність активів, %	6	0,02	-5,98	x
Рентабельність власного капіталу, %	20,3	0,05	-20,25	x

Джерело: розраховано автором на основі додатків А та Б

У 2020 році після початку світової пандемії міжнародна логістика погіршилася, тому це негативно вплинуло на показники ПрАТ «Індар». Можна прослідкувати тенденцію до зменшення більшості показників у 2020 році.

Чистий дохід від реалізації на ПрАТ «Індар» зменшився на 37.2%, що характеризується негативно, бо є причиною зростання витрат, при зниженні обсягів продажу. Значне зменшення чистого доходу в 2020 році є вкрай негативною тенденцією, оскільки зменшення обсягу реалізації продукції призвело до зменшення чистого прибутку більше ніж на 99%.

Аналіз розрахунків наведених в таблиці 2.6. показує, що середньорічна вартість основних засобів у 2020.р. зросла на 23085 тис. грн. Середньорічна вартість активів має позитивну тенденцію до збільшення показник у 2020 році збільшився на 8.18%.

Як свідчать дані таблиці 2.6., вартість власного капіталу підприємства зросла на 9359 тис. грн., або на 4,41 %, що загалом слід оцінити досить позитивно.

Середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась у зв'язку з великим рівнем захворюваності та карантинних вимог, через які працівники не могли дістатися до роботи чи не виходили на роботу через погане самопочуття. Компанії стало не вистачати робочої сили, тому вони найняли більшу кількість працівників. Саме тому Фонд оплати праці штатних працівників у 2020 році збільшився на 9475 тис. грн., але при цьому середньорічна заробітна плата штатного працівника зменшилася на 2242 гривні. Продуктивність праці при цьому змінилась майже в два рази, вона знизилася з 2632 тис. грн до 1486 тис. грн., що є негативним результатом для компанії.

Доволі вагомим є показник собівартості продукції, який у 2020 зробив колосальний стрибок і зменшився на 33,03%, в порівнянні з 2019 роком. Окрім собівартості, значну частину витрат в структурі становили адміністративні витрати, цей показник майже не змінився в 2020 році та становив 59430, він зменшився всього на 2% в порівнянні з 2019 роком. На подібному рівні знаходяться витрати на збут, які становлять 53295 тис. грн. Вони зменшилися більше ніж в два рази в порівнянні з 2019 роком, в якому вони були 119987

тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2020 були 479242 тис. грн., що на 236344 менше ніж у 2019 році.

Валовий прибуток у звітному році становить 112301 тис. грн., що на 50,48% менше рівня минулого року. Це обумовлено скороченням чистого доходу від реалізації продукції (37,23% менше рівня минулого року).

Прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток у 2020 році впали до критично низького рівня. Різниця між результатами 2019 року становить майже 100%, що є дуже негативним результатом для діяльності ПрАТ «Індар».

Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами визначається рівнем фондоозброєності праці. Збільшення рівня фондоозброєності на ПрАТ «Індар» до 257 грн/особу є позитивним фактором. Основний вплив на зростання фондоозброєності мають основні виробничі фонди. Фондовіддача зменшилась на 6,12 тис. грн. Найбільший вплив на зменшення фондовіддачі має продуктивність праці, а на зростання фондоозброєності – виробничі фонди.

Для оцінки рівня ефективності функціонування ПрАТ «Індар» були використані показники рентабельності. Рентабельним вважається підприємство, яке приносить прибуток та вона безпосередньо пов'язана з його величиною. Показники рентабельності більш повно, чим прибуток, характеризують остаточні результати господарювання.

Рентабельність діяльності (0,02%), активів (0,02%) та власного капіталу (0,05%) у 2020 році ПрАТ «Індар» зменшилась майже до нуля. Хоча рентабельність продукції на підприємстві майже не змінилася, у 2019 він становив 13,1%, а у 2020 році 12,3%, тобто різниця всього 0,8%. Тоді як різниця між звітними роками власного капіталу - 20,25%, активів - 5,98, а діяльності - 4,58%.

Для більш глибокого розуміння процесів, що відбуваються на підприємстві, був проаналізований його фінансовий стан (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Показники фінансового стану ПрАТ Індар за 2019-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення
		2019	2020	
Показники ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття	> 1	1,19	1,31	0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,664	0,75	0,086
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,019	0,014	-0,005
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	214469	229947	15478
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,352	0,396	0,044
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	0,492	0,65	0,158
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1 збільшення	0,389	0,47	0,081
Показники ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	x	0,96	
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	x	-	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	x	2,86	
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	x	228,12	
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	x	-	
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	x	2,26	

Продовження таблиці 2.7.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	x	2,67	
Показники рентабельності підприємства				
Рентабельність активів, %	збільшення	x	96,59	
Рентабельність власного капіталу, %	збільшення	x	0,052	
Рентабельність діяльності, %	збільшення	x	0,019	
Рентабельність продукції, %	збільшення	x	0,058	

Джерело: розраховано автором на основі додатків А та Б

Проаналізувавши таблицю можна зробити висновок, що коефіцієнт покриття за 2019 по 2020 рік збільшився з 1,19 до 1,31. Це говорить про те, що підприємство володіє деяким обсягом вільних ресурсів, сформованим завдяки власним джерелам.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на ПрАТ «Індар» знаходиться в межах нормативного значення, це вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. На ПрАТ «Індар» він майже дорівнює нулю та зменшився з 1,019 у 2019 році до 0,014 у 2020 році. Такий низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Чистий обіговий капітал у звітному періоді збільшився на 15478 тис. грн до показника 229947.

Коефіцієнт фінансової автономії збільшився у 2020 році з 0,49 до 0,65. Це говорить про те, що знизився рівень фінансових ризиків, але компанія використовує не весь свій потенціал. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Низьке значення показника каже про високий рівень ризиків і низьку стійкість ПрАТ «Індар» в середньостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової стабільності в 2020 році досяг норми збільшившись до 0,65. Коефіцієнт маневреності власного капіталу досить високий (0,47) та збільшився на 0,081. Позитивне значення на ПрАТ «Індар» свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Підприємство не має кредиторської заборгованості. Отримані дані показують, що протягом 2019-2020 років компанія могла вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями.

На кінець року в компанії був позитивний результат, бо залишилося 1,31 гривень на кожен гривню поточних зобов'язань. Це веде до підвищення довіри до компанії.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2019-2020 роках знаходиться в межах норми. А от коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився в 2020 році. Більш низький показник вказує на те, що ПрАТ «Індар» не зможе вчасно погасити свої борги, якщо термін платежів настане незабаром. Рівень чистого обігового капіталу збільшився, що є позитивним для компанії.

2.3. Особливості здійснення стратегічного аналізу внутрішнього середовища на ПрАТ «Індар»

Зараз, через світову пандемію найбільшої актуальності набуває здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію підприємства до швидкозмінних умов ведення бізнесу в короткостроковій та довгостроковій перспективі діяльності. В цьому допомагає побудова стратегічної карти на основі використання чотирьох складових збалансованої системи показників: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, процеси навчання та розвитку.

Стратегічна карта ПрАТ «Індар» наведена на рисунку 2.2.

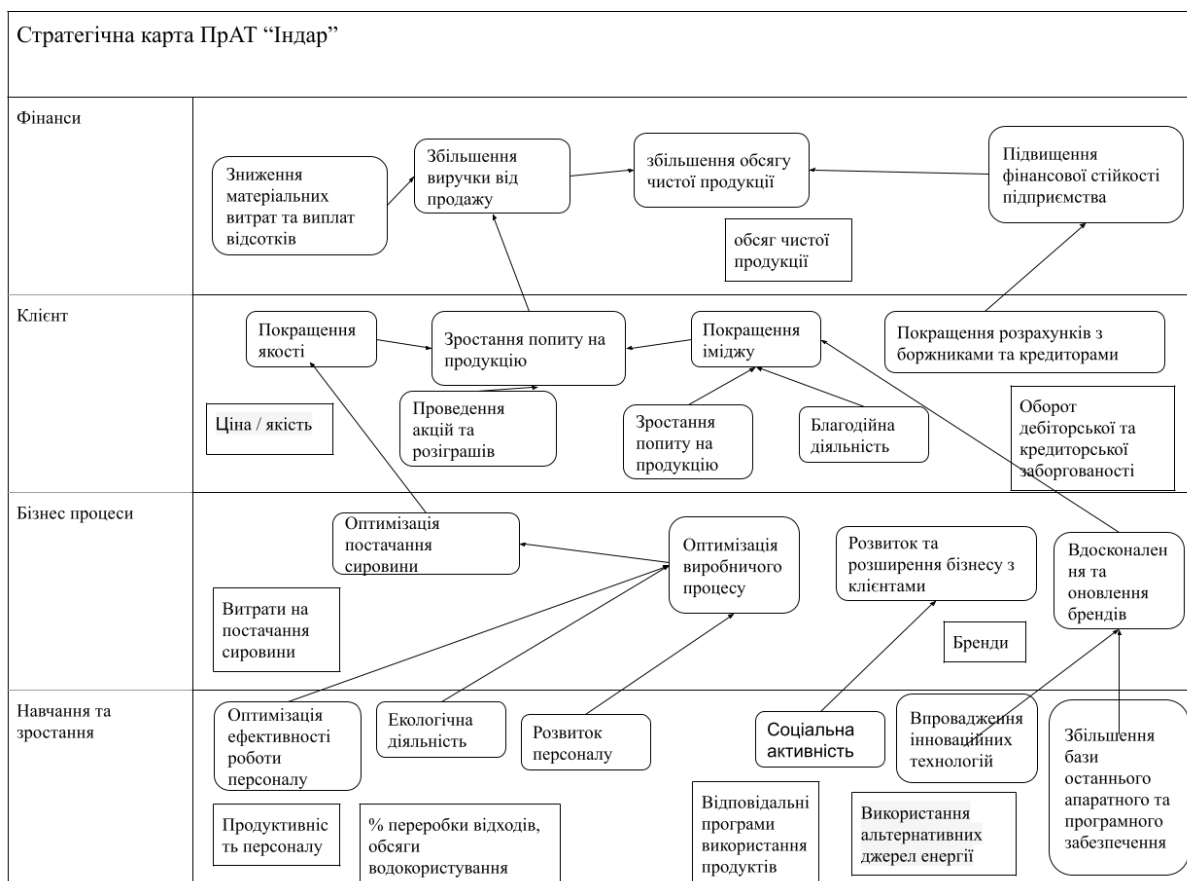


Рис.2.2. Стратегічна карта ПрАТ «Індар»

Джерело: розроблено автором

Складова Навчання і розвитку відображає нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Цілі складової навчання та розвитку описують, яким чином компанія мобілізує свої нематеріальні активи для максимального використання створенні вартості. Всі вони повинні бути взаємопов'язані та відповідати основним внутрішнім процесам. На цьому рівні для підприємства найбільш суттєвим є вирішення та постійне удосконалення таких питань: оптимізації ефективності праці персоналу (підвищення показника продуктивності праці персоналу), підвищення кваліфікації співробітників, проведення екологічної діяльності (збільшення переробки відходів виробництва до 99%), а також збільшення бази новітнього обладнання та програмного забезпечення задля підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Складова бізнес-процесів, або внутрішня складова, визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії.

До таких процесів належить оптимізація виробничого процесу та удосконалення брендів.

Клієнтська складова включає ті умови, які створюють цінність для клієнтів спрямовані на задоволення потреб споживачів, збереження та розширення клієнтської бази. Були виділені ті Показники, які при покращенні призведуть до збільшення клієнтської бази: збільшення попиту на продукцію через покращення іміджу компанії, проведення спонсорської та благодійної діяльності.

Фінансова складова описує бажані результати діяльності компанії, тобто зорієнтована на підвищення прибутку.

Результати SPACE аналіз ПрАТ «Індар» представлено в таблиці 2.8

Таблиця 2.8.

Space аналіз ПрАТ «Індар»

	Вага	Оцінка	Зважена оцінка в балах
Фінансова сила підприємства:			4,5
рентабельність вкладеного капіталу	0,2	3	0,6
стабільність отримання прибутку	0,5	6	3
ліквідність	0,3	3	0,9
Конкурентоздатність підприємства:			5,3
тип та тісноту зв'язків із споживачами	0,6	6	3,6
рівень розвитку маркетингу	0,1	2	0,2
рівень якості (конкурентоспроможності) продукції	0,3	5	1,5
Привабливість галузі:			2
характеристика конкурентної ситуації	0,4	1	0,4
стадія життєвого циклу галузі	0,2	4	0,8
застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки	0,4	2	0,8
Стабільність галузі:			4,6
ступінь впливу держави на галузь	0,4	6	2,4
ступінь інновативності галузі	0,4	5	2
маркетингові та рекламні можливості	0,2	1	0,2

Джерело: складено автором

В результаті аналізу було визначено, що конкурентоздатність підприємства досить сильна. Отже, згідно рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE, компанії більше підходить захисна стратегія.

У ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища ПрАТ «Індар» як нейтральну позицію найкраще фіксувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації. При SNW-аналізі чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, а саме нульова точка конкуренції. SNW-аналіз наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

SNW-аналіз ПрАТ «Індар»

Сильні сторони	Нейтральні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – статус та авторитет підприємства з тривалою історією існування та позитивною репутацією в регіоні; – великий внутрішній ринок; – в компанії працюють висококваліфіковані спеціалісти; – готовність керівництва до впровадження стратегічного планування та сучасних моделей менеджменту; – компанія має стійку репутацію виробника якісних лікарських препаратів – високий рівень впровадження нових технологій в операційний процес; – випуск лікарських препаратів розроблених безпосередньо вченими компанії по власній унікальній технології; – відповідність європейським вимогам до виробництва та якості продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – навчання проводиться, але нерегулярно. – мотивації, як сучасної системи, яку менеджери постійно вдосконалюють немає – дні народження, свята відзначаються, є дрес-код та інші стандарти; – замовлення стабільні – відносини з постачальниками рівні; – умови праці відповідають стандартам; – інформаційні технології на середньому рівні. 	<ul style="list-style-type: none"> – низький рівень стратегічного планування, – відсутність комплексної, обґрунтованої концепції бенчмаркінгу; – сприяє змінам та забезпечує покращення якості та ефективності, які пов'язані з інноваціями та конкурентоспроможністю; – застарілі норми законодавства з охорони праці та промислової безпеки; – недостатнє фінансування – низький рівень підготовки фармацевтів і провізорів; – відсутність системи для визначення графіку для віддаленої роботи різних посад; – повільне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі створені світовою пандемією.

Джерело: розроблено автором

В результаті аналізу було визначено, що конкурентоздатність підприємства досить сильна. Отже, згідно рекомендацій, отриманих Завдяки SNW-аналізу можна побачити, що у компанії найбільше сами сильних сторін, а слабкі сторони можуть буди усунені завдяки покращенню стратегічного аналізу у внутрішньому середовищі.

Сильні сторони підприємства пов'язані з унікальності лікарських препаратів, які виготовляються та налагодженими за багато років процесами. Нейтральні сторони досить стандартні для компаній України, в яких в своїй більшості мало молодих спеціалістів. Слабкі сторони Індар пов'язані з повільним реагуванням на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Підпрям і всі інші організації знаходиться і функціонує в конкретному середовищі. Як вже неодноразово зазначалося в теоретичній частині, щоб розробляти внутрішню стратегію потрібно розуміти і зовнішнє середовище компанії. Завжди існує небезпека того, що підприємство не буде мати можливості, через пандемію чи інші фактори, одержати необхідні ресурси із зовнішнього середовища в потрібний час. Тому був проведений PEST-аналіз та зроблені висновки. В таблиці 2.10 були виділені основні фактори, які мають вплив на Індар.

Таблиця 2.10.

Фактори впливу зовнішнього середовища на ПрАТ Індар

(P) POLITICAL - політичні фактори зовнішнього середовища	(E) ECONOMICAL - економічні фактори зовнішнього середовища
Стійкість політичної влади та уряду	Рівень інфляції і %-ві ставки
Бюрократизація та рівень корупції	Криза в економіці країни
Ймовірність розвитку військових дій в країні	Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці
Ступінь захисту інтелектуальної власності й закон про авторське право	
Антимонопольне й трудове законодавство	

Продовження таблиці 2.10.

(S) SOCIO-CULTURAL – соц.-культурні	(T) TECHNOLOGICAL - технологічні
Рівень охорони здоров'я та освіти	Витрати на дослідження і розробки
Розмір і структура сім'ї	Доступ до новітніх технологій
Ставлення до вітчизняних ліків	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі
Темпи зростання чисельності населення	

Джерело: створено автором

Після визначення основних факторів було проаналізовано рівень впливу кожного із них у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Оцінка факторів PEST-аналізу

Фактори	Вплив факторів	Оцінка експертів			Середня оцінка	Зважена оцінка
		1	2	3		
Р – політичні фактори						$\Sigma=0,96$
Фактор 1. Стійкість політичної влади та уряду	2	2	3	1	2	0,12
Фактор 2. Бюрократизація та рівень корупції	3	2	4	5	3.6	0,33
Фактор 3. Імовірність розвитку військових дій в країні	3	2	3	1	2	0,18
Фактор 4. Ступінь захисту інтелектуальної власності й закон про авторське право	1	4	3	3	3.3	0,1
Фактор 5. Антимонопольне й трудове законодавство	2	3	3	3	3	0,18
Е – економічні фактори						$\Sigma=0,8$
Фактор 1. Рівень інфляції і %-ві ставки	3	3	4	4	4	0,33
Фактор 2. криза в економіці країни	3	1	2	3	2.6	0,18

Продовження таблиці 2.11.

Фактор 3. Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	2	2	3	4	3	0,18
S – соціально-культурні фактори						$\Sigma=0,3$
Фактор 1, Рівень охорони здоров'я та освіти	1	1	2	2	1.6	0,05
Фактор 2, Ставлення до вітчизняних ліків	1	3	2	4	3	0,09
Фактор 3, Темпи зростання чисельності населення	2	2	2	2	2	0,12
Фактор 4, Розмір і структура сім'ї	1	1	2	1	1.3 3	0,04
T – технологічні фактори						$\Sigma=0,5$
Фактор1 Витрати на дослідження і розробки	2	3	4	4	3.6	0,22
Фактор2 Доступ до новітніх технологій	2	2	1	5	2.6	0,16
Фактор3 Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	2	1	1	1.3	0,12

Джерело: розраховано автором

Більшість факторів експертами були визначені як дестабілізатори, що негативно впливають на діяльність підприємства. Серед них найбільш вагомі це рівень корупції в країні та інфляції. Політичні фактори становлять найбільшу загрозу для ПрАТ «Індар». Трохи менш вагомим, але все ще досить значущим є витрати на дослідження та розробки. Ідар постійно займається пошуком нових видів ліків та покращення вже розроблених. Після початку розповсюдження коронавірусної інфекції ці витрати тільки збільшились.

В таблиці 2.12. була проаналізована матриця факторів PEST-аналізу та розроблені рекомендації-рішення щодо вироблення стратегій, які включають в себе найбільш «виграшні» у відповідь дії на сигнали зовнішнього середовища.

Таблиця 2.12.

**Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ
«Індар» та галузі його функціонування**

Фактори	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Дії щодо зменшення / посилення впливу
Р – політичні фактори			
Фактор 2. Бюрократизація та рівень корупції	Сповільнює розвиток галузі	Можливі великі втрати коштів	посилювати контролінг
Фактор 3. Імовірність розвитку військових дій в країні	На території проведення ООС та анексованих частинах країни ускладнилися шляхи логістики інсулінів до діабетиків – скоротилась місткість ринку. Міграція населення через військові дії на Сході	Підприємство втратило частину ринків збуту, зниження рівня доходів сімей, в яких один з батьків приймає участь в ООС	Пошук нових ринків збуту. Експорт продукції на зовнішні ринки. Вести активну соціальну діяльність, медичні кошики для воїнів ООС
Фактор 5. Антимонопольне й трудове законодавство	закриття для входу в галузь середніх та малих фірм	зменшення податків	контролювати займану частку у відсотках ринків яка займається в Україні
Фактор 1. Стійкість політичної влади та уряду	Зобов'язання операторів ринку підвищити стандарти якості	ймовірність зміни складу уряду сильно вплине на компанію, так як ці галузі медицини є стратегічно важливими	аналізувати політичну ситуацію в країні
Фактор 4. Ступінь захисту інтелектуальної власності й закон про авторське право	зниження кількості фірм, які заходять на ринок.	розповсюдження задешево технології в розробку якої вкаладась велика кількість коштів	краще слідкувати за змінами в законах та навчити швидко на них реагувати

Продовження таблиці 2.12.

Е – економічні фактори			
Фактор 1. Рівень інфляції і %-ві ставки	Знижується платоспроможність громадян, знижується інвестиційна активність	Підприємство не лише продає, але й закуповує сировину та матеріали за зростаючими цінами, а працівники не лише купують товари та послуги, але й продають свою робочу силу за ціною, що швидко девальвує.	Розширення асортименту продукції. Закупівля матеріалів тривалого зберігання із запасом
Фактор 2. криза в економіці країни	погіршує платоспроможність та розвиток	У зв'язку з кризою в економіці погіршення економічного стану громадян призводить до того, що в них погіршиться можливість купувати з запасом.	рівень споживання все одно залишиться достатньо високим, тому розвивати сфери товарів першої необхідності
Фактор 3. Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	Низький рівень купівельної спроможності населення	Зниження попиту на продукцію	Впровадження та створення соціальних медикаментів, що будуть доступними для більшості населення
S – соціально-культурні фактори			
Фактор 3. Темпи зростання чисельності населення	В даний час спостерігається зростання населення, а отже, формується новий пласт потенційних діабетиків. можливе незадоволення потреб ринку.	попит на різноманітні товари які виготовляє компанія зросте	розробити план щодо можливого розширення виробництва

Продовження таблиці 2.12.

Фактор 2. Ставлення до вітчизняних ліків	покупці обирають аналогічні товари закордонного виробництва	можлива втрата деяких покупців	рекламувати ефективність та сучасність продукту
Фактор 1, Рівень охорони здоров'я та освіти	наявність кваліфікованих кадрів	більші витрати на пошук та прийняття на роботу кваліфікованих кадрів	організувати курси при компанії на підвищення кваліфікації+ проводити тренінги в університеті
Фактор 4. Розмір і структура сім'ї	якщо в сім'ї діабетиків заохочується багато дітей то може передаватися більш високий ризик діабету	продаж товарів може зрости, але скоріш за все залишиться збалансованим	інформувати батьків що діти будуть мати ризик мати цукровий діабет
Т – технологічні фактори			
Фактор 1 Витрати на дослідження і розробки	збільшення цін уповільнити розвиток ринку	ПрАТ «Індар» підтримує зв'язки з науковими і професійними організаціями з метою безперервного оновлення і поповнення знань, що дозволяє компанії постійно вдосконалювати продукцію	підтримувати інновації
Фактор 2 Доступ до новітніх технологій	недостатній рівень якості для відповідання стандартам більш розвинених країн	у компанії є достатньо потрібних контактів	розвивати зв'язки та підтримувати компанії які розробляють технології
Фактор 3 Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	немає альтернатив для заміни обладнання на більше сучасне	це не буде сприяти розвитку компанії	вкладати кошти в технічний розвиток галузі

Джерело: розроблено автором

Отже основними рекомендаціями щодо стратегії є розвиток технічної галузі, організація курсів при компанії чи постійний аналіз необхідності у покращенні навичок персоналу та пошук нових ринків збуту.

Висновки до розділу 2

Отже, Приватне акціонерне товариство «По виробництву інсулінів «Індар» (ПрАТ «ІНДАР») знаходиться на вул. Зрошувальній, 5, м. Київ, Україна.

Місія: «Індар» - партнер глобальної системи охорони здоров'я – працює для того, щоб мільйони людей у всьому світі з хронічними та соціально значимими захворюваннями могли жити тривалим і повноцінним життям.

Історія підприємства починається з 1997 року. У 2005 було створено і впроваджено технологію повного циклу випуску генно-інженерного інсуліну людини, що до сих пір є однією з його основних конкурентних переваг.

ПрАТ «Індар» має сертифікати відповідності якості системи менеджменту міжнародним стандартам. Воно забезпечує щорічно понад 40% потреб населення України у препаратах інсуліну. Завдяки SNW-аналізу було визначено, що найбільше у компанії сильних сторін, а слабкі сторони можуть бути усунені завдяки покращенню стратегічного аналізу у внутрішньому середовищі. Сильні сторони підприємства пов'язані з унікальністю лікарських препаратів, які виготовляються та налагоджені за багато років процесами. Нейтральні сторони досить стандартні для компаній України, в яких в своїй більшості небагато молодих спеціалістів. Слабкі сторони Індар пов'язані з повільним реагуванням на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Рентабельність діяльності, активів та власного капіталу у 2020 році впала майже до нуля. Чистий дохід зменшився на 37.23%. Підприємство виявилось неготовим до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі спричинених світовою пандемією.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства

Великий вплив на розвиток підприємства і його стратегічні позиції мала пандемія. Під час пандемії деякі стандартні стратегії можуть бути не ефективними. В сучасному світі потрібно аналізувати вплив пандемії як на внутрішнє так і на зовнішнє середовище, щоб ефективно планувати майбутню діяльність.

ПрАТ «Індар» потрібно підтверджувати наявність договорів між країнами, коли ситуація з розповсюдженням пандемії всередині підприємства та у світі змінюється. Це потрібно, щоб зменшити невизначеність умов, ставок, платежів та регуляторних вимог.

Один зі способів удосконалення стратегічного аналізу на ПрАТ «Індар» це розробка надійної комунікаційної стратегії (включаючи різні соціальні медіа).

Ефективне спілкування під час будь-якої кризи має вирішальне значення для збору даних для аналізу, підтримки довіри споживачів, відновлення морального духу та впевненості співробітників та збереження стабільності ринку. Хоча компанії мають комунікаційну стратегію та визначені контактні пункти для взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем, часто обмін повідомленнями буває не послідовним та несвоєчасним. Крім того, такі події, як пандемія, можуть додати ще один рівень складності через поширення неправдивих новин та розповідей у соціальних мережах.

Для забезпечення згуртованого та своєчасного обміну повідомленнями на підприємстві ПрАТ «Індар» повинні створити надійну комунікаційну стратегію, яка чітко викладає процес та протоколи взаємодії з широким колом

зацікавлених сторін. Також працівники повинні пройти навчання щодо характеристик пандемії та того, чим пандемія відрізняється від традиційних катастроф для запобігання можливої паніки, яка вплине на продуктивність працівників. ПрАТ «Індар» слід визначити альтернативи, якщо корпоративні комунікації централізовані в одному місці.

Найпершим пріоритетом організації під час пандемії має бути безпека її робочої сили. Працівники не можуть зосередитись на робочих обов'язках, коли їхній добробут та стан їхньої родини знаходяться під загрозою. Отже, повинно постійно аналізувати чи безпечні їх працівники, а вже потім чи доступні вони для виконання критичних функцій. ПрАТ «Індар» важливо мати можливість стежити за ситуацією, забезпечувати безпечне робоче місце та пропонувати своїм працівникам необхідну підтримку.

ПрАТ «Індар» повинно запланувати та почати проводити навчання, пов'язане з пандемією, для підвищення готовності працівників та усунення будь-яких проблем як частина стратегії.

Аналіз системного характеру пандемії, який сильно впливає на внутрішнє середовище компанії і потрібен для розробки стратегій реагування.

Медична система в Україні зазнала дуже суттєвих змін. Початок масового поширення інфекції у березні 2020 року характеризувалися відсутністю повноцінного розуміння в ПрАТ «Індар», яким чином розробити підходи до реагування на кризу та як саме її аналізувати, щоб ефективно організувати роботу управлінської системи в нових реаліях.

Високий рівень захворюваності у перші місяці з початку поширення пандемії covid-19 був пов'язаний з відсутністю чітких вказівок щодо роботи з хворими на covid-19. Згодом не вдавалося повноцінно знизити рівень захворюваності через недотримання необхідних умов самоізоляції та через неналежне забезпечення засобами захисту, що призвело до зараження значної кількості працівників.

Одним з основних методів аналізу внутрішнього середовища підприємства є SW або SNW-аналіз. Для подолання недостатньої об'єктивності інформації, що, водночас знижує якість і конкретність результатів розроблено методичний підхід, який передбачає прогнозовану оцінку впливу факторів внутрішнього середовища за категоріями. Запропонований підхід до стратегічного аналізу внутрішнього середовища полягає в реалізації наступних етапів.

Важливим кроком є визначення напрямків аналізу внутрішнього середовища та формування найбільш важливих факторів по кожному з них. Якість стратегічного аналізу в значній ступені визначається тим, наскільки повно та коректно були розглянуті всі фактори. Тому було розроблено перелік основних напрямів внутрішнього середовища та по кожному з них сформовано групи факторів, які необхідно ретельно розглядати в процесі аналізу.

Далі потрібно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства і створити список пріоритетних, що мають бути враховані при формуванні стратегії. Для забезпечення максимальної об'єктивності та стратегічної цілеспрямованості цю оцінку потрібно робити з урахуванням 2 аспектів:

а) наявності та фактичного стану відповідних характеристик, що можуть бути розглянуті як сильна або слабка сторона;

б) можливості розвитку сильних та усунення слабких сторін, тобто покращення ефективності використання потенціалу. Для цього потрібно оцінити сильні та слабкі обраного підприємства сторін по окремих аспектах діяльності.

Приклад загального вигляду SW-таблиці з поділом по напрямках показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Систематизація сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства за напрямками

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Економічний напрямок	
<p>Високий рівень ділової активності Низький рівень собівартості продукції Високий рівень рентабельності Висока ефективність використання основних фондів (висока фондовіддача)</p>	<p>Низька ділова активність Високий рівень витрат Низька рентабельність</p>
Фінансовий напрямок	
<p>Достатність власного капіталу Доступність кредитних та інших залучених ресурсів Висока інвестиційна привабливість Фінансова незалежність Висока ліквідність активів</p>	<p>Нестійкий фінансовий стан Висока залежність від кредиторів Недостатність власних фінансових ресурсів Низька інвестиційна привабливість Наявність великого рівня неліквідних активів</p>
Операційний напрямок	
<p>Висока якість сировини та матеріалів Раціональна організація праці робітників Велика швидкість оборотності матеріальних запасів Наявність системи контролю запасів</p>	<p>Великі прості обладнання Проблеми з забезпеченням ресурсами Нераціональна організація праці Сировина та матеріали недостатньої якості Необґрунтованість норм запасів, розходу матеріалів Великі матеріальні запаси</p>
Техніко-технологічний напрямок	
<p>Сучасні технологічні процеси Раціональне використання виробничих площ Низький рівень матеріало - та енергоємності продукції Наявність системи контролю якості продукції</p>	<p>Застаріле обладнання з високим рівнем зносу Значні витрати на ремонт обладнання Високий рівень енерго - та матеріалоємності продукції Низький рівень завантаження виробничих потужностей Наявність надлишкових основних фондів</p>

Продовження таблиці 3.2.

Конкурентний напрямок	
Висока ділова репутація Раціональна цінова політика Ефективна реклама та стимулювання збуту Наявність післяпродажного обслуговування Високий рівень лояльності споживачів до продукції підприємства Значна частка постійних клієнтів Диференціація продукції Велика частка ринку	Слабка ділова репутація Недостатньо широкий асортимент продукції Зростання частки конкурентів на ринку Неконкурентна ціна продукції Недостатня ефективність реклами Відсутність додаткових післяпродажних послуг Обмеженість каналів збуту та методів продаж Наявність великої кількості посередників Віддаленість від споживачів
Інноваційний напрямок	
Використання інноваційних технологій	Використання застарілих технологій
Управлінський напрямок	
Стратегічний підхід до управління Висока кваліфікація персоналу Сучасна система планування Дієва організаційна структура управління Сучасна система управління персоналом, в т.ч. дієва система мотивації і плани розвитку персоналу Високий рівень інвестицій в людський капітал	Високий рівень плинності кадрів Низький рівень заробітної плати в порівнянні з конкурентами Не дієва система мотивації Неефективна організація системи комунікацій Використання застарілих методів планування
Соціальний напрямок	
Ефективна система соціального захисту працівників	Неефективна система соціального захисту працівників Відсутність корпоративних традицій, правил
Екологічний напрямок	
Впровадження заходів охорони навколишнього середовища	Відсутність природозахисного обладнання Підвищення норми рівня викидів у зовнішнє середовище

Джерело: розроблено автором

Отже, після проведення SW-аналізу по напрямках можна буде мати краще уявлення про сильні та слабкі сторони. Такий вид аналізу краще покаую

стан внутрішнього середовища підприємства, завдяки якому можна буде розробляти більш доцільні та стратегічно ефективні рекомендації щодо подальшої стратегії підприємства.

3.2. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища для формування стратегії переведення працівників на віддалену роботу у зв'язку зі світовою пандемією covid-19

Світова пандемія коронавірусної хвороби має дуже сильний вплив на діяльність та стратегію підприємства, так як захворюють та навіть вмирають люди із трудового потенціалу підприємства. Саме тому я пропоную ввести метод стратегічного аналізу внутрішнього середовища на підприємств, який допомагає адаптувати стратегію під світ, який змінився із-за пандемії.

Пандемія змусила підприємства та уряди боротись із заплутаним набором ланцюгів поставок та логістичними перебоями. Правління та керівництво реагували на пандемію, працюючи активніше та більше співпрацюючи в галузі управління кризами та стратегічного аналізу. Знайшовши більш ефективні та безпечні способи спільної роботи, директори та менеджери повинні розвивати це, продовжуючи проводити деякі наради віддалено, навіть коли це вже не потрібно за станом здоров'я.

З вражаючою швидкістю компанії дізналися, що вони можуть закрити офіси та заводи дуже швидко. Зараз організації визнають переваги віддаленої роботи - це економія коштів та зручність для себе та працівників, особливо тих, які живуть далеко.

Такі функції, як операції та виробництво, занадто специфічні для компанії, але традиційно офісні функції досить добре піддаються віддаленій роботі. Однак універсальний підхід, швидше за все, зазнає невдачі. Це відбувається тому, що ступінь можливості віддаленої роботи залежить не

тільки від культури та загальних робочих умов, а й від характеру завдань, пов'язаних з будь-якою роллю.

Окрім очевидних переваг, таких як економія коштів та часу, ПрАТ «Індар» повинно зважити і на наслідки таких питань, як довготривала продуктивність, простота співпраці, здатність підтримувати компетенцію співробітників та розвиток співробітників. Також потрібно враховувати можливості внутрішнього середовища підприємства, а також доступ співробітників до інфраструктури, наприклад, відповідний фізичний простір для роботи та адекватне підключення до Інтернету.

Було розроблено чотири архетипи, засновані на характері, частоті, розташуванні та складності взаємодій персоналу ПрАТ «Індар» з іншими працівниками компанії показані в таблиці 3.1. Визначення до якого архетипу відноситься кожен працівник допоможе побудувати оптимальний графік та розробити стратегії планування діяльності.

Таблиця 3.1.

4 архетипи працівників

Назва архетипу	Опис архетипу
Персонал на фізичних робочих місцях	Взаємодіють із широким набором співробітників (всередині та поза їхньою власною функцією) в одному місці, будь то в офісі або на цехах чи в місцях обслуговування. Взаємодії часті в них беруть участь багато людей.
Персонал, який виконує обов'язки “бізнес-партнерів”	Це функціональні професіонали, пов'язані з конкретними бізнесами чи функціональними підрозділами. Ці люди надають підтримку планування та прийняття рішень, а також підтримують думки про партнерство та стосунки. Їх взаємодія часто передбачає вирішення складних проблем та співпрацю, але ці взаємодії, як правило, здійснюються з кількома колегами на рівні виконавчого рівня, пов'язаних із сферою бізнесу, яку вони підтримують.

Продовження таблиці 3.3.

Співробітники, що працюють у спеціалізованих галузях	Розробляють програми у своїй конкретній галузі функціональних знань. Ці співробітники, як правило, взаємодіють з невеликою кількістю колег у межах своїх функцій. Однак велика частина їхньої роботи виконується самостійно, тому вони рідше взаємодіють. З огляду на глобальний характер цих ролей, багато взаємодій можуть бути віртуальними.
Співробітники центру загальних послуг	Надають стандартизовані послуги на всьому підприємстві. На відміну від інших архетипів, більшість взаємодій цього персоналу передбачають застосування заснованих на правилах та повторюваних дій, визначених чітко встановленими нормами, очікуваннями та операційними процедурами.

Джерело: розроблено автором

Віддалена робота впливає на кожен з чотирьох рольових архетипів по-різному. Частка часу, проведеного на віддаленій роботі, в порівнянні з офісом та пов'язана з цим каденція змінюється залежно від архетипу. Ключовою змінною є частота особистої взаємодії, яка необхідна. Тому персонал, який на фізичних робочих місцях, повинен бути на місці від двох до п'яти днів на тиждень, щоб підтримувати часті контакти з іншим місцевим персоналом ПрАТ «Індар».

Після стратегічного аналізу співробітників, які відносяться до другого архетипу у стратегію можуть бути введені наступні дві дії за необхідністю. Вони можуть допомогти успіху віддаленої роботи цього архетипу.

По-перше, формалізувати та нормалізувати зміни в робочій моделі. Активно та чітко повідомляти про майбутнє цієї важливої групи працівників. Визначте очікування щодо часу перебування на місці, яке може відрізнитися від інших робочих груп. Підтримання відкритого діалогу щодо балансу між роботою та особистим життям, щоб запобігти вигорянню, та перевірка наявності необхідного забезпечення постійного розвитку, щоб ці фахівці отримували необхідний тренінг.

По-друге, потрібно розвивати наявні таланти, щоб підтримати більш незалежний, самостійний стиль роботи з чітко визначеними результатами.

Організувати цю групу навколо досягнення ключових результатів бізнесу шляхом щотижневих перевірок узгодження між собою та зі співробітниками. Часті обговорення підтримуватимуть команду злагодженою та забезпечуватимуть вирішення критичних функціональних та ділових проблем та розподіл ресурсів на найвищі пріоритети.

Враховуючи відмінності між архетипами, важливо враховувати плюси і мінуси віддаленої роботи в кожному - і не тільки те, як віддалена робота впливає на кожну роль, але і як це впливає на персонал загалом. Визначення переваг віддаленої роботи, як правило, зосереджується на економічній ефективності та гнучкості, яку можна надати працівникам. Другий архетип, а саме “Ділові партнери”, можуть легше обслуговувати декілька напрямків бізнесу - фактично перебуваючи в декількох місцях одночасно. Також можна переводити більшість своїх “ділових партнерів” зі основної будівлі та регіональних офісів у менш дорогі місця, одночасно проводячи періодичні особисті спільні робочі сесії. Цей зсув допомагає зменшити загальну структуру витрат компанії.

Послаблюючи географічні обмеження, віддалена робота різко збільшує кількість потенційних кандидатів, з яких компанія може обирати.

Скорочений час їзди на роботу, а також менше перерв, може збільшити продуктивність, пропонуючи більшу гнучкість особистого планування. Обидва результати можуть підвищити задоволеність працівників. Компанії можуть впорядкувати постійні витрати, такі як нерухомість, комунальні послуги та послуги на робочому місці (включаючи їдальні, охорону та транспорт). Як яскраво продемонструвала пандемія, децентралізована робоча сила забезпечує вбудовану безперервність бізнесу та більшу стійкість.

Хоча віддалена робота представляє багато можливостей, вона має також і багато ризиків. Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище компанії можна розробити стратегію щодо пом'якшення більшості з них. Було проаналізовано 6 основних ризиків.

1. Без спілкування під час обіду, спілкування під час спільної дороги додому та будь-якого іншого позаробочого спілкування можуть постраждати культурна згуртованість та довіра, особливо для нових працівників. Навіть якщо ці ефекти ще не проявились, вони, тим не менш, можуть впливати на результати діяльності індивіда та компанії багатьма глибокими, хоча і менш помітними способами. Крім того, хоча віддалена робота обіцяє збільшення різноманітності через доступ до більш широкого фонду талантів, це може призвести до менш інклюзивних результатів. Це частково через нерівномірність вимог до віддалених робочих місць щодо певних груп працівників, які несуть догляд за дітьми, догляд за старшими або інші подібні обов'язки; це також через різний рівень доступу деяких працівників до інфраструктури та підтримки, необхідних для ефективного дистанційного виконання роботи.

Заходи щодо пом'якшення наслідків: Конкретні дії можуть включати ознайомлення нових працівників з цінностями компанії шляхом орієнтації та постійних навчальних програм; включення періодичних цінностей-роздумів та обговорень у щотижневі, щомісячні або щоквартальні зустрічі; святкування. Оскільки менеджери віртуальних команд відіграють непропорційну роль у впливі своїх працівників на культуру компанії, важливо також підкреслити їх роль у спілкуванні та зміцненні цінностей. Для цього може знадобитися зміна підготовки та оцінки ефективності, щоб гарантувати, що менеджери можуть виступати наставниками, втілюючи та підкріплюючи цінності у своїй щоденній віртуальній взаємодії зі своїм персоналом.

2. Ще до пандемії деякі компанії вже визнавали, що режими дистанційної роботи може збільшити вигорання працівників та створити проблеми з психічним здоров'ям.

Заходи щодо пом'якшення наслідків: компанії можуть протистояти цим ризикам, заохочуючи працівників робити спеціальні перерви на їжу та фізичні

вправи, а також підтримуючи їх у вживанні заходів для регулярного спілкування з колегами.

3. Для нових працівників відсутність особистого наставництва може призвести до вищого виснаження. Більше того, серед менш досвідчених або менш мотивованих співробітників розрив між виконавцями з високим та середнім рівнем може значно зрости без регулярних персональних зв'язків.

Заходи щодо пом'якшення наслідків: Компанії можуть переходити від методів управління ефективністю, що зосереджуються насамперед на кількісно вимірюваних результатах, до тих, які також відображають якісні результати. Якість, а не лише кількість, є визначальним фактором успіху; тому показники для віддалених працівників повинні відображати цей факт.

4. Для співробітників, які раніше розташовувались разом, перехід на дистанційну роботу може бути складним. Хоча інструменти цифрової співпраці удосконалились, неможливість читати мову тіла може ускладнити віртуальне спілкування та координацію. Зворотній зв'язок у реальному часі може бути обмежений, а співпраця може стати менш рівномірною, а отже, менш ефективною. Це може погіршити здатність компанії дотримуватися послідовних стандартів у виконанні робіт, знижуючи переваги вдосконалення процесу.

Заходи щодо пом'якшення наслідків: для складної онлайн-взаємодії менеджери та персонал, який проводить зустрічі, потребують навчання гнучким практикам, а також використанню онлайн-платформ (включаючи відеоконференції) та інструментів управління роботою.

5. Багато співробітників мають доступ до надзвичайно конфіденційної інформації компанії. З цих причин деяким галузям, включаючи охорону здоров'я та банківську діяльність, може бути заборонено застосовувати віддалену роботу для певних ролей. Це також потрібно проаналізувати.

Заходи щодо пом'якшення наслідків: організації можуть посилити навчання кінцевих користувачів у таких сферах, як обізнаність про загрози,

одночасно посилюючи протоколи захисту пристроїв, включаючи нові вимоги до багатофакторної автентифікації, створення надійного пароля, використання пристрою, сумісного з компанією, та оновлення програмного забезпечення. Вони також можуть зміцнити свої основні обчислювальні можливості, надійно оцифрувавши весь обмін інформацією, зберігання даних та хмарний доступ.

6. Багатьом працівникам, зокрема тим, хто працює неповний робочий день, співробітникам, що працюють за наймом або на посаді початкового рівня, може не вистачити можливості чи засобів ефективно працювати вдома.

Заходи щодо пом'якшення наслідків: ПрАТ «Індар» може інвестувати у надання можливостей інфраструктури, таких як високошвидкісний доступ до Інтернету або спільні робочі простори поблизу місць проживання працівників.

Головним та маючим найвищий пріоритет для роботодавця є здоров'я та безпека праці його працівників. У разі виявлення covid-19 працівник має право скористатися листком непрацездатності, також отримувати оплату тимчасової непрацездатності у випадку хвороби відповідно до чинного законодавства України про працю, умов та положень укладеного трудового чи колективного договору.

В рамках стратегічного аналізу внутрішнього середовища доцільно ввести аналіз стану захворюваності працівників. Після початку вакцинації в Україні у 2021 році актуальним стало розуміти та прораховувати рівень вакцинованості персоналу. Пандемія може призвести до швидко зростаючого, значного дефіциту робочої сили, наприклад, більше половини робочої сили. Аналіз вакцинованості, приклад якого показан у таблиці 3.2., допоможе краще перераховувати ризики, які може отримати внутрішнє середовище ПрАТ «Індар».

ПрАТ «Індар» - це компанія яка працює у сфері фармацевтики, а отже працівники медичної сфери одними з перших мають можливість вакцинуватися.

Таблиця 3.2.

Приклад заповнення таблиці “Аналіз вакцинованості працівників”

ФІО працівника	Кількість отриманих доз вакцини	
	1 доза вакцини	2 доза вакцини
Працівник 1	+	-
Працівник 2	+	+
Працівник 3	-	-
Працівник 4	-	-
...		
Працівник n-1	+	-
Працівник n	-	-

Джерело: Розробка автора

Аналіз рівня вакцинування у внутрішньому середовищі дасть змогу аналізувати коли який працівник не може вийти на роботу із-за необхідності вакцинації чи самопочуття після неї. Так як період між отриманням 1 та 2 доз вакцини сталий та конкретний - можна розробити графік робочих днів під склад команди в конкретні дні. Коли хтось з управління або взагалі цілий відділ хворіє, бо covid-19 - це вірусна інфекція, то ефективність підприємства падає.

Цей аналіз доцільно так як за офіційними даними будь-хто з позитивним тестом на ковід-19 повинен знаходитись вдома від 2 тижнів до декількох місяців в залежності від стану хворого. Це безсумнівно сильно впливає на роботу як основних цехів ПрАТ Індар так і інших підрозділів.

Після впровадження проекту показники продуктивності праці не будуть більше падати на ПрАТ «Індар», бо 2 тижні самоізоляції працівників, які ще не були повністю вакциновані, будуть організовані ефективно. Графік та умови віддаленої роботи будуть організовані відповідно до архітектури працівника. Це дозволить не втрачати продуктивність на період самоізоляції у зв'язку з захворюванням когось із колег чи підозри на хворобу. А отже на рік буде приблизно на 28 робочих не пропущених із-за самоізоляції більше.

Таблиця 3.3.

**Прогнозовані показники на які впровадження проекту впливає
найбільше**

Найменування показника	Роки	
	2021	2022
Продуктивність праці тис. грн./особу	1590	1701
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	358	340
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	102265	102265
Середньорічна заробітна плата працівника грн	319935	377297

Джерело: розроблено автором.

Безсумнівно впровадження проекту бути мати вплив на основні показники діяльності підприємства, тому це було розглянуте в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

**Вплив запропонованого рішення на основні
показники діяльності підприємства**

Показники	Од. виміру	Базисний рік	Проектни й рік	Відхилення (+; -)	
				абсолют не	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	625343	669117	43774	7,00%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	454242	464253	10011	2,20%
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	460	640	180	39,13%
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	1590	1701	111	6,98%
Фондовіддача	грн./грн.	6,6	7,1	0,5	7,58%
Рентабельність діяльності (продажу)	%	0,07	0,137	0,067	95,71%
Рентабельність продукції	%	0,101	0,137	0,036	35,64%

Джерело: розроблено автором на основі даних про ПрАТ «Індар»

Отже так як показники є позитивними для компанії, то проект буде ефективним для компанії.

Висновки до розділу 3

Один зі способів удосконалення стратегічного аналізу на ПрАТ «Індар» це розробка надійної комунікаційної стратегії (включаючи соціальні медіа). ПрАТ «Індар» також повинно почати проводити навчання, пов'язане з пандемією, для підвищення готовності працівників та усунення будь-яких проблем як частина стратегії. Аналіз системного характеру пандемії, який сильно впливає на внутрішнє середовище компанії і потрібен для розробки стратегій реагування.

Пандемія може призвести до швидко зростаючого, значного дефіциту робочої сили, наприклад, більше половини робочої сили, тому доцільно почати робити наліз вакцинованості внутрішнього середовища підприємства.

Іншим варіантом аналізу є аналіз захворюваності працівників з моменту початку пандемії. Цей аналіз має бути розділена по географічному положенню працівників та включати дні, коли який працівник хворів. ПрАТ «Індар» буде доцільно розширити систематизацію сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства до аналізу за напрямками.

Світова пандемія змусила дуже сильно розвинути сферу дистанційної роботи. Розробка правильної моделі для переходу працівників ПрАТ «Індар» на дистанційну роботу та розробку графіків під кожен тип працівника означає, серед іншого, врахування змін у внутрішньому середовищі компанії та серед конкурентів, клієнтів та постачальників. Це означає оснащення людей ресурсами, які допомагають їм залишатися на зв'язку, добре працювати та підтримувати баланс між роботою та життям.

Безумовно, віддалена робота пов'язана з ризиками. Але з розсудливістю та прагматизмом ПрАТ «Індар» може протистояти та пом'якшувати їх.

Навмисний, спеціально підібраний підхід, допоможе компаніям використовувати багато потужних (і часто невизнаних) переваг, які може надати віддалена робота. Саме тому аналіз внутрішнього середовища заради реалізації переведення співробітників на віддалену роботу є перспективним.

ВИСНОВКИ

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення

Внутрішнє середовище — це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища має величезну роль при розробці стратегії. Якісно проведений внутрішній аналіз висвітлить сильні та слабкі сторони організації у сферах її компетенції, ресурсів та конкурентних переваг.

Перш ніж проводити внутрішній аналіз потрібно вирішити, який саме інструмент треба використовувати для його проведення. Існує багато інструментів і кожен з них цінний для певної мети.

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства. Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства. Багато відомих компаній складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE, SNV, SWOT-аналізу чи інших за обраним переліком і оцінками факторів. SNW — це абревіатура трьох слів англійською мовою походження, де N — Neutral — це нейтральна позиція. Тобто, це аналіз сильних, слабких та нейтральних сторін компанії. При SNW-підході чи стратегічному SNW-аналізі усе про SW-підхід зберігається, але при цьому ще додається нейтральна, тобто N — сторона підприємства.

Ще один інструмент це GAP-аналіз являє собою процес порівняння поточного стану підприємства до потрібного стану в майбутньому.

Збалансована система показників пропонує цілісне та детальне уявлення про результати діяльності будь-якої організації шляхом формування стратегічних цілей у конкретних вимірах, які повинні узгоджуватися з баченням організації.

Аналіз витрат та вигод допомагає оцінити потенційні інвестиції. Понесені витрати можна легко і точно розрахувати, але існує не так багато хороших методів для оцінки майбутніх наслідків.

Стратегія розвитку компанії передбачає розширення продуктового портфелю новими лікарськими засобами і виробами медичного призначення для всебічного забезпечення потреб людей, які живуть з цукровим діабетом.

На ПрАТ «Індар» постійно діють три великих лабораторії: мікробіологічна, фізико-хімічна та лабораторія біологічних досліджень. Експортна діяльність є основою для підприємства, вона забезпечує основну частку прибутку від реалізації фармацевтичної продукції.

У 2020 році після початку світової пандемії міжнародна логістика погіршилася, тому це негативно вплинуло на показники ПрАТ «Індар». Можна прослідкувати тенденцію до негативного зменшення більшості показників у 2020 році. В результаті SPACE-аналізу було визначено, що конкурентоздатність підприємства досить сильна. Завдяки SNW-аналізу можна побачити, що у компанії найбільше сами сильних сторін, а слабкі сторони можуть бути усунені завдяки покращенню стратегічного аналізу у внутрішньому середовищі. Сильні сторони підприємства пов'язані з унікальністю лікарських препаратів, а слабкі пов'язані з повільним реагуванням на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

За PEST аналізом найбільш значущі для підприємства політичні фактори. Серед них найбільш вагомим є рівень корупції та інфляції в країні. Політичні фактори становлять найбільшу загрозу для ПрАТ «Індар». Трохи менш вагомим, але все ще досить значущим є витрати на дослідження та розробки.

В роботі було розроблено перелік напрямів внутрішнього середовища та по кожному сформовано групи факторів, які необхідно розглядати в процесі аналізу.

Світова пандемія коронавірусної хвороби має дуже сильний вплив на діяльність та стратегію підприємства, так як захворюють люди із трудового потенціалу підприємства. Саме тому було розроблено чотири архетипи, засновані на характері, типу виконуваної роботи, частоті, розташуванні та складності взаємодій персоналу ПрАТ «Індар» з іншими працівниками компанії. Визначення до якого архетипу відноситься кожен працівник допоможе побудувати оптимальний графік та розробити стратегії планування діяльності. Також доцільно та економічно ефективно почати вести аналіз вакцинованості працівників. Це допоможе у стратегії підприємства, так як це вносить зміни наприклад у плануванні відряджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз внутрішнього середовища. URL: <https://library.if.ua/book/44/3006.html> (дата звернення: 27.03.2021)
2. Аналіз внутрішнього середовища фірми. URL: https://pidru4niki.com/16330826/marketing/analiz_vnutrishnogo_seredovischa_firmi (дата звернення: 15.04.2021)
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – М., 2009. – 344 с.
4. Бенчмаркінг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 13.05.2021)
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. №2(12), 2014. С. 6-13. URL: file:///D:/Downloads/econrch_2014_2_3.pdf (дата звернення: 20.05.2021).
6. Вагнер І.М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/57227/5/Vahner_Model.pdf (дата звернення: 27.05.2021).
7. Внутрішнє середовище. URL: <https://studfile.net/preview/8944963/page:5/> (дата звернення: 15.04.2021)
8. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації. URL: https://pidru4niki.com/12631113/menedzhment/vnutrishnye_seredovishe_organizatsiynoyi_sistemi_pidsistemi_organizatsiyi (дата звернення: 17.05.2021)
9. Гар-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Gap-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (дата звернення: 10.05.2021)

10. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми економіки. 2008. №2. С. 60-66.
11. Гончар Л.А. Торговельне підприємництво: Конспект лекцій. – Дніпропетровськ: ДУ ім. Альфреда Нобеля, 2015. – 145 с.
12. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Алерта, 2008. 478 с.
13. Горєлов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. – Х.: ХНАДУ, 2011. – 133 с.
14. Давидов Г. М. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець та ін. – К.: Знання, 2011. – 389 с.
15. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 84 с.
16. Економіка підприємства: підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2011. 528 с.
17. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
18. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991, № 887-ХІІ 32. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» від 16 липня 1999 р. № 996-IV // Галицькі контракти. -- 1999. -- № 36. 33.
19. Збалансована система показників: Van Meten Naar Managen (голландський), Buytendijk, FA & Brinkhuis-Slaghuis, J., 2000, Kluwer
20. Зміст, завдання і організація стратегічного аналізу. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4125-zmist-zavdannya-i-organizatsiya-strategichnogo-analizu.html> (дата звернення: 27.05.2021)

21. Іванова З. О. Основні переваги та недоліки маркетингової політики стимулювання збуту продукції. Вісник КНУТД: проблеми управління. 2019. № 1 (131). С. 67- 74.
22. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник/ В.В. Іванова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 427 с.
23. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
24. Конспект лекцій з дисципліни Стратегія підприємства : для студентів ступеня «бакалавр» / Н.В. Лохман ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підпр. і торгівлі. – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2016. – 114с.]
25. Міжнародна діяльність : офіційний сайт ПрАТ «ІНДАР». URL: https://indar.com.ua/ua/international_activity (дата звернення: 03.06.2021)
26. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник / Осовська Г.В., Крушельницька О.В. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
27. Офіційний сайт ПрАТ «Індар». URL: <https://indar.com.ua/ua> (дата звернення: 01.05.2021)
28. Поняття стратегічного менеджменту. URL: <https://library.if.ua/book/44/2984.html> (дата звернення: 15.04.2021)
29. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
30. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія / І. М. Парасій Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2007. – 360
31. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

32. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства / Г.М. Рябенко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – №7. – С. 105-108.

33. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства / О.В. Саленко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 4. – С. 62–71.

34. Словник економічних показників URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv> (дата звернення: 06.05.2021)

35. Стратегія менеджменту: види, підходи до її планування. URL: <https://library.if.ua/book/3/335.html> (дата звернення: 22.05.2021)

36. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с

37. Таблиця індексів інфляції 2010-2020 р. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/normarobochogochasu/tablitseyaindeksivinflyatsiyi/>. (дата звернення: 15.05.2020)

38. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємства на засадах бенчмаркінгу. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/16.pdf (дата звернення: 15.04.2021)

39. Теорія статистики. Підручник під ред.Шмойловой Р. А. – М.: Фінанси і статистика. 2001.

40. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності.: навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2012 - 268с.

41. Ткадлец Л.А. Влияние развития технологий коммуникации на маркетинг // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 1-10.

42. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратеги: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
43. Фармацевтичний ринок України 2019–2020: діагностика та прогноз. URL: <https://www.apteka.ua/article/515352> (дата звернення: 11.06.2021)
44. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640 с
45. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.
46. Харитонов В. И. Применение CRM-систем при принятии управленческих решений в организации // Системное управление. – 2016. – № 1. – С. 30.
47. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. - К.: Товариство "Знання", КОО, 2000. - 512 с.39
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с
49. Шкільов О.В. Бізнес-план підприємства: методика складання. / О.В.Шкільов - К.: Інститут аграрної економіки УААН. 2000.- 40 с.
50. Явдак М. Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2011. №12. С. 70–74.

ДОДАТКИ

Додаток А

Річна звітність ПрАТ Індар на кінець 2019
Звіт про фінансовий стан на 31.12.2019

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на її звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1003	606	0
первісна вартість	1001	1592	1762	0
накопичена амортизація	1002	589	1156	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3598	40165	0
Основні засоби:	1010	77543	81130	0
первісна вартість	1011	156853	176265	0
знос	1012	79310	95135	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

Продовження додатку А

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 І	1095	82438	122195	0
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	191515	193852	0
Виробничі запаси	1101	65297	47855	0
Незавершене виробництво	1102	5463	10510	0
Готова продукція	1103	116091	133927	0
Товари	1104	4664	1560	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212101	181890	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15437	27780	0
з бюджетом	1135	35263	32797	0

Продовження додатку А

у тому числі з податку на прибуток	1136	572	902	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8738	10635	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5843	5045	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	5843	5045	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3332	3274	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	50	0	0
Усього за розділом II	1195	472279	455273	0

Продовження додатку А

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	554717	577468	0
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу дої звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80886	80886	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3903	3628	0
Додатковий капітал	1410	30708	30686	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	62846	97279	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	195015	229151	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	857	796	0

Продовження додатку А

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

Продовження додатку А

Усього за розділом II	1595	857	796	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	335521	330157	0
за розрахунками з бюджетом	1620	184	793	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	549	0
за розрахунками з оплати праці	1630	83	2556	0
за одержаними авансами	1635	205	306	0
за розрахунками з учасниками	1640	16328	1758	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	5670	8002	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0

Продовження додатку А

Інші поточні зобов'язання	1690	854	3400	0
Усього за розділом III	1695	358845	347521	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	554717	577468	0

Звіт про фінансові результати ПрАТ Індар за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	942470	488585
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	-715586	-336846

Продовження додатку А

Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	226884	151739
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	40576	31782
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	-60700	-68922
Витрати на збут	2150	-119987	-62809
Інші операційні витрати	2180	-33202	-41340
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	53571	10450

Продовження додатку А

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	7
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-236	-606
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	53335	9851
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10318	-3634
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	43017	6217
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період опереднього ро
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0

Завершення додатку А

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	335	487
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	335	487
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	335	487
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	43352	6704
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	642150	291452
Витрати на оплату праці	2505	92790	74344
Відрахування на соціальні заходи	2510	17415	14418
Амортизація	2515	16712	13201
Інші операційні витрати	2520	161371	132735
Разом	2550	930438	526150
ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Б

Річна звітність ПрАТ Індар на кінець 2020
Звіт про фінансовий стан на 31.12.2020

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	606	56	0
первісна вартість	1001	1762	1333	0
накопичена амортизація	1002	1156	1277	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40165	7091	0
Основні засоби:	1010	81130	123712	0
первісна вартість	1011	176265	238403	0
знос	1012	95135	114691	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294	294	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0

Продовження додатку Б

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом І	1095	122195	131153	0
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	193852	228586	0
Виробничі запаси	1101	47855	49298	0
Незавершене виробництво	1102	10510	19465	0
Готова продукція	1103	133927	156982	0
Товари	1104	1560	2841	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	181890	231057	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	27780	25021	0
з бюджетом	1135	32797	9798	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	1392	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10635	10843	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5045	8187	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	5045	8187	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3274	2709	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0

Продовження додатку Б

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	455273	516201	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	577468	647354	0
				На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80886	80886	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3628	3355	0
Додатковий капітал	1410	30686	30664	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	16672	16672	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97279	82156	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	229151	213733	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	796	736	0

Продовження додатку Б

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	796	736	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	330157	419552	0
за розрахунками з бюджетом	1620	793	142	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	549	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2556	236	0
за одержаними авансами	1635	306	1197	0
за розрахунками з учасниками	1640	1758	0	0

Продовження додатку Б

із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	8002	9873	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3400	1885	0
Усього за розділом III	1695	347521	432885	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	577468	647354	0

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний попереднього
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	591543	942470
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у 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	-479242	-715586
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	112301	226884

Продовження додатку Б

Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85814	40576
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-59430	-60700
Витрати на збут	2150	-53295	-119987
Інші операційні витрати	2180	-85044	-33202
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	346	53571
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0

Продовження додатку Б

Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-20	-236
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	326	53335
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-210	-10318
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	116	43017
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	той період поперед
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	334	335
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	334	335
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	334	335
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	450	43352
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			

Завершення додатку Б

Матеріальні затрати	2500	391504	642150
Витрати на оплату праці	2505	102265	92790
Відрахування на соціальні заходи	2510	20145	17415
Амортизація	2515	20402	16712
Інші операційні витрати	2520	146137	161371
Разом	2550	680453	930438
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0