

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра економіки та міжнародних економічних відносин

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

_____ Бочарова Ю. Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Економіка»

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ КП «ФАРМАЦІЯ» КМР)»

Виконав здобувач _____ Огій Лілія Ярославівна _____
вищої освіти (прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник: _____ ст. викл. кафедри ЕК та МЕВ Лижник Ю.Б. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праці інших авторів
без відповідних посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра економіки та міжнародних економічних відносин
Форма здобуття вищої освіти «Заочна»
Ступінь «Бакалавр»
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми

_____ Бочарова Ю. Г.

(підпис)

« _____ » _____ 2021 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Огій Лілії Ярославівні

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами КП «Фармація» КМР)»

Керівник роботи: ст. викл. Лижник Ю.Б.

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від «03» вересня 2020 р. № 247-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи «05» травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, офіційні статистичні дані організацій, наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ

Основна частина

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
Рисунки, таблиці

6. Дата видачі завдання: « _____ » _____ 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Підготовка теоретичної складової основної частини		
2	Підготовка аналітичної складової основної частини		
3	Підготовка висновків та рекомендацій		
4	Підготовка та оформлення вступу, списку використаних джерел та інших складових роботи		
5	Отримання відгуку від керівника		
6	Подання на кафедру завершеної роботи		
7	Проходження перевірки на академічний плагіат і нормо-контролю кваліфікаційної роботи		
8	Підготовка студента до захисту та захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач ВО _____ **Огій Л. Я.**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Лижник Ю. Б.**
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 54, рисунків 11, таблиць 6, додатків 2, графічного матеріалу 0, використаних джерел 53.

Об'єкт дослідження:	процес управління конкурентоспроможністю підприємства
Предмет дослідження:	сутність, складові та шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю КП «Фармація» КМР
Мета дослідження:	розробка напрямів вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю КП «Фармація» КМР
Методи дослідження:	діалектичний метод пізнання, ретроспективний аналіз, монографічний, метод експертних оцінок, метод конкретного і абстрактного, логічний, функціональний аналіз, метод групувань, економіко-статистичний, порівняльний та структурний аналіз тощо.
Основні результати дослідження	<ul style="list-style-type: none"> - систематизовано підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії - обґрунтовано теоретико-методологічні положення управління конкурентоспроможністю фармацевтичного підприємства з врахуванням стану розвитку ринку та сучасних державних програм його розвитку на період до 2025 року; - розроблено конкретні рекомендації з підвищення рівня конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР, що можуть бути використані у його практичній діяльності, а також рекомендовані й для інших типових фармацевтичних підприємств.
Ключові слова:	конкурентоспроможність, конкурентна перевага, система управління конкурентоспроможністю підприємства, інтегральний метод оцінки, SPACE-аналіз, фармацевтичний ринок, КП «Фармація» КМР

ЗМІСТ

Вступ	6
Основна частина	9
Висновки та рекомендації	35
Список використаних джерел	41
Додатки	45

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах жорсткої конкурентної боротьби на фармацевтичному ринку для аптечного підприємства актуальними є питання формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю з метою утримання конкурентних переваг, що є передумовою її виживання в довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що роздрібний фармацевтичний ринок України протягом 2016-2020 рр. характеризується зростанням обсягів роздрібною реалізації товарів «аптечного кошика» у грошовому виразі на 70,1% в зв'язку зі значним зростанням вартості лікарських засобів та виробів медичного призначення на тлі незначної динаміки росту ринку. Основними факторами, що визначають зростання цін на лікарські препарати є індекс заміщення, що скоротився з 10,4% у 2016 році до 0,3% у 2020 році з одночасною стабілізацією індексу інноваційності на рівні 1,5% через розширення асортименту виробництва в ході інноваційної діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств та індекс інфляції, який протягом всього періоду досяг значення 40,3%. У структурі «аптечного кошика» українців переважають високовартісні препарати 72,8%, препарати вітчизняного виробництва в середньому 60,5% та безрецептурні препарати з часткою 56,7%. У ТОП-10 фармацевтичних гравців ринку 5 є вітчизняними фармацевтичними виробниками, зокрема, Фармак, Корпорація Артеріум, Дарниця, Київський вітамінний завод, Юрія-Фарм. Провідними дистриб'юторами фармацевтичного ринку протягом досліджуваного періоду залишались БадМ (Дніпро), Оптіма-Фарм (Київ) та Вента (Дніпро).

Конкурентоспроможність вітчизняного фармацевтичного ринку за останні роки значно зросла, що пов'язано з частковою реалізацією медичної реформи в Україні. Так, у 2016 році було законодавчо закріплено спрощену реєстрацію лікарських продуктів відповідно до централізованої процедури, вперше реалізовано централізовані державні закупівлі лікарських засобів і виробів медичного призначення через спеціалізовані міжнародні організації, а також «Prozorro». Знаковим у досліджуваному періоді став запуск урядової програми «Доступні ліки» та механізму реімбурсації. Нині готується новий проект Концепції розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України розрахований на 2020-2025 рр. орієнтовний на підвищення конкурентоспроможності фармацевтичного ринку за рахунок забезпечення якості ліків за 2D-кодуванням, боротьби з фальсифікатом, створення Української медичної агенції, демонополізації ринку, максимальної діджиталізації та поширення онлайн-продажів медичних виробів тощо. [45].

Отже, з огляду на вищезазначене, високий рівень конкурентоспроможності аптечного підприємства повинен свідчити про стабільний фінансово-економічний стан, високу якість продукції та адекватну цінову політику, позитивність сприйняття споживачами тощо. На жаль, як свідчить практика, існують випадки, коли продукція аптечної мережі користується на ринку певним стабільним попитом внаслідок низької ціни або ексклюзивності, але вона характеризується негативним фінансово-економічним

станом або коли аптечна мережа є високотехнологічною, а система менеджменту на підприємстві характеризується значними недоліками. Саме тому вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності аптечного підприємства нерозривно пов'язане з її оцінкою і формулюванням висновків про рівень конкурентоспроможності аптечного підприємства.

Питання вивчення проблем конкурентоспроможності підприємства знайшли відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема, Л. В. Балабанової [1], А. Ю. Юданова [2], П. С. Зав'ялова [3], Г. Л. Азоєва [4], Р. А. Фатхутдінова [25] тощо. Методам оцінки конкурентоспроможності підприємства присвячена більша частка цих досліджень. Кожен із вказаних дослідників започаткував свій підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства, а також запропонував власну систему показників для оцінки її рівня, що викликало багатоваріантність поглядів на зазначені явища, що потребує їх додаткового дослідження та систематизації в межах нашого дослідження.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз сучасного стану управління конкурентоспроможністю підприємства – теоретичних аспектів та у практиці діяльності «ФАРМАЦІЯ» КМР.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- систематизація підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії;
- визначення системи управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтування її складових;
- оцінка динаміки та перспектив розвитку фармацевтичного ринку України та сучасних державних програм розвитку його конкурентоспроможності;
- дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів управління конкурентоспроможністю КП «Фармація» КМР;
- оцінка рівня конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР та обґрунтування основних шляхів її підвищення.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є сутність, складові та шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю КП «Фармація» КМР.

Методи дослідження. Вирішення завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи здійснювалось із використанням діалектичного методу пізнання, ретроспективного аналізу, монографічного, методу експертних оцінок, конкретного і абстрактного, логічного, функціонального аналізу, методу групувань, економіко-статистичного, порівняльного та структурного аналізу тощо.

Інформаційну базу дослідження склали основні положення законів України, указів Президента України, постанов Верховної Ради України, постанов Кабінету Міністрів України з питань управління

конкурентоспроможністю підприємства, статистичні та аналітичні матеріали Криворізької міської ради, спеціалізованих фармацевтичних організацій, затверджені документи та фінансова звітність КП «Фармація» КМР, монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених, публіцистичні огляди та статті тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у дослідженні фармацевтичної галузі України та тенденцій її розвитку, на основі чого було побудовано профіль конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР.

Основні результати кваліфікаційної роботи полягають у такому:

- систематизовано підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії;
- проведено аналіз фармацевтичної галузі України та визначено тенденції її розвитку;
- побудовано профіль конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР
- обґрунтовано основні засади управління конкурентоспроможністю фармацевтичного підприємства;
- запропоновано оптимальну конкурентну стратегію для КП «Фармація» КМР, що можуть бути використані у його практичній діяльності, а також рекомендовані й для інших типових фармацевтичних підприємств.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Змістовні аспекти поняття конкурентоспроможності та сучасні підходи до управління нею на фармацевтичних підприємствах України

Дослідження численних наукових джерел з проблем «конкурентоспроможності підприємства» дозволило нам згрупувати основні напрями з визначення даного поняття, що значно різняться за рівнем деталізації та конкретизації, метою та завданням, які ставить перед собою конкретний автор дослідження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Групування визначень «конкурентоспроможність підприємства»

Напрямок визначення	Визначення
Можливість (спроможність)	виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію [1, 2]
	ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку [3]
	ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах ринку [4]
Здатність	успішно розвиватися в умовах конкурентної боротьби [5-7]
	адаптуватися до змін зовнішнього середовища [8]
	забезпечувати певний рівень конкурентних переваг [9-11]
	протистояти конкурентам [12]: – за ступенем задоволення суспільної потреби та ефективністю виробничої діяльності [13] – для досягнення власних цілей [14]
	проектувати, виготовляти, збувати привабливіші для споживача товари (продукцію) чи послуги в конкурентних умовах [15-17]
Характеристика	відображає рівень ефективності використання ресурсів порівняно з конкурентами [18]
	ефективність задоволення потреб клієнтів в порівнянні з конкурентами [19, 20]
Перевага	відносно інших підприємств даної галузі в країні і за її межами [21]

Джерело: складено автором на основі [1-21]

Як бачимо з результатів проведеного аналізу (див. табл. 1.1), більшість авторів є прихильниками підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатності, можливості або спроможності. Для повного розуміння різниці між зазначеними напрямками та формулювання найбільш прийняттого визначення досліджуваного поняття в межах нашого дослідження пропонуємо скористатись їх характеристиками, наведеними у великому тлумачному словнику сучасної української мови:

– спроможність походить від слова спроможний: який має здатність виконувати, здійснювати, робити що-небудь; який має здібності до чого-небудь, уміє здійснювати, виконувати щось;

– здатність походить від слова здатний: який має здібності; який може, уміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином; обдарований;

– характеристика – це опис, визначення істотних, характерних особливостей, ознак кого-небудь, чого-небудь; висловлення, відгук про кого-небудь; показники якості, стану чогось;

– перевага – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації чи підприємства більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами [22].

З вищенаведеного зрозуміло, що здатність характеризує внутрішній стан (може, уміє, має здібності), а спроможність – поєднання внутрішнього та зовнішнього (має можливість). Тобто «спроможний», має здатність та, відповідно, здібності, тому, на нашу думку, коректніше використовувати поняття «конкурентоспроможність підприємства», ніж «конкурентоздатність».

Інтегруючи результати попереднього дослідження, пропонуємо наступне визначення «конкурентоспроможність підприємства», яке використовуватимемо в межах нашої кваліфікаційної роботи: «конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги у процесі конкурентної боротьби на ринку (галузі) з метою забезпечення одержання сталого прибутку».

Підприємство володіє стійкими конкурентними перевагами, якщо воно: випереджає конкурентів за необхідними для нього параметрами; забезпечує неперервність існування власних конкурентних переваг шляхом їх постійного оновлення, що дає можливість виключити із життєвого циклу галузі стадії занепаду та загибелі; забезпечує сталість власних конкурентних переваг шляхом усунення можливості імітації цих переваг та їх джерел конкурентами. Створення стійких конкурентних переваг підприємства починається з формування їх джерел, зокрема ресурсів та здатностей, а максимальний рівень конкурентоспроможності підприємства забезпечується максимізацією кількості та рівня унікальності здатностей в процесі їх перетворення на певний результат.

Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія характеризується основними властивостями, достатніми для розуміння її економічного змісту, а саме: порівнюваністю, просторовістю, динамічністю, атрибутивністю, системністю, предметністю, урахуванням внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства [23, 24].

Розуміння поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» є основоположним у нашому дослідженні. Так, Л. В. Балабанова визначає його як «сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних та слабких сторін, а також розробка конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг» [1, с. 87]. На думку Р. А. Фатхутдінова,

під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [25].

Дослідники Е. О. Сисоєва, І. А. Франів, Л. М. Коваль, Р. Р. Русин-Гриник вважають, що управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що має входи і виходи, а також складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними [26-27].

У сучасній теорії і практиці домінує ідея розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства як взаємозалежний процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібний для досягнення цілей організації. Управління конкурентоспроможністю можна також розглядати як сукупність зазначених елементів [27]. Зокрема, на думку В. Л. Дикань, до елементів управління конкурентоспроможністю підприємств належать: планування розробки продукції, виробництва, збуту; організація оптимізації організаційної структури, забезпечення ресурсами, НДДКР, стимулювання збуту; мотивація робітників підприємства, контрагентів; контроль якості управлінських рішень, якості продукції, якості ресурсів, реалізації управлінських рішень, відстеження рівня конкурентоспроможності [26].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія і принципи, процес і функції управління [28], графічне зображення якої представлено на рис. 1.1.

В межах системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства (див. рис. 1.1) об'єктом управління є конкурентоспроможність підприємства, а суб'єктами – певне коло осіб, які належать до скоординованої системи управління підприємством та беруть участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема [29]:

- власники підприємства, які за будь-яких умов мають брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з його економічними інтересами та фінансовими можливостями;
- топ-менеджмент підприємства (директор, його заступники та керівники тих структурних підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
- лінійні керівники операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій із забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;
- представники консалтингових або аутсорсингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегій й планів підвищення конкурентоспроможності;

– державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

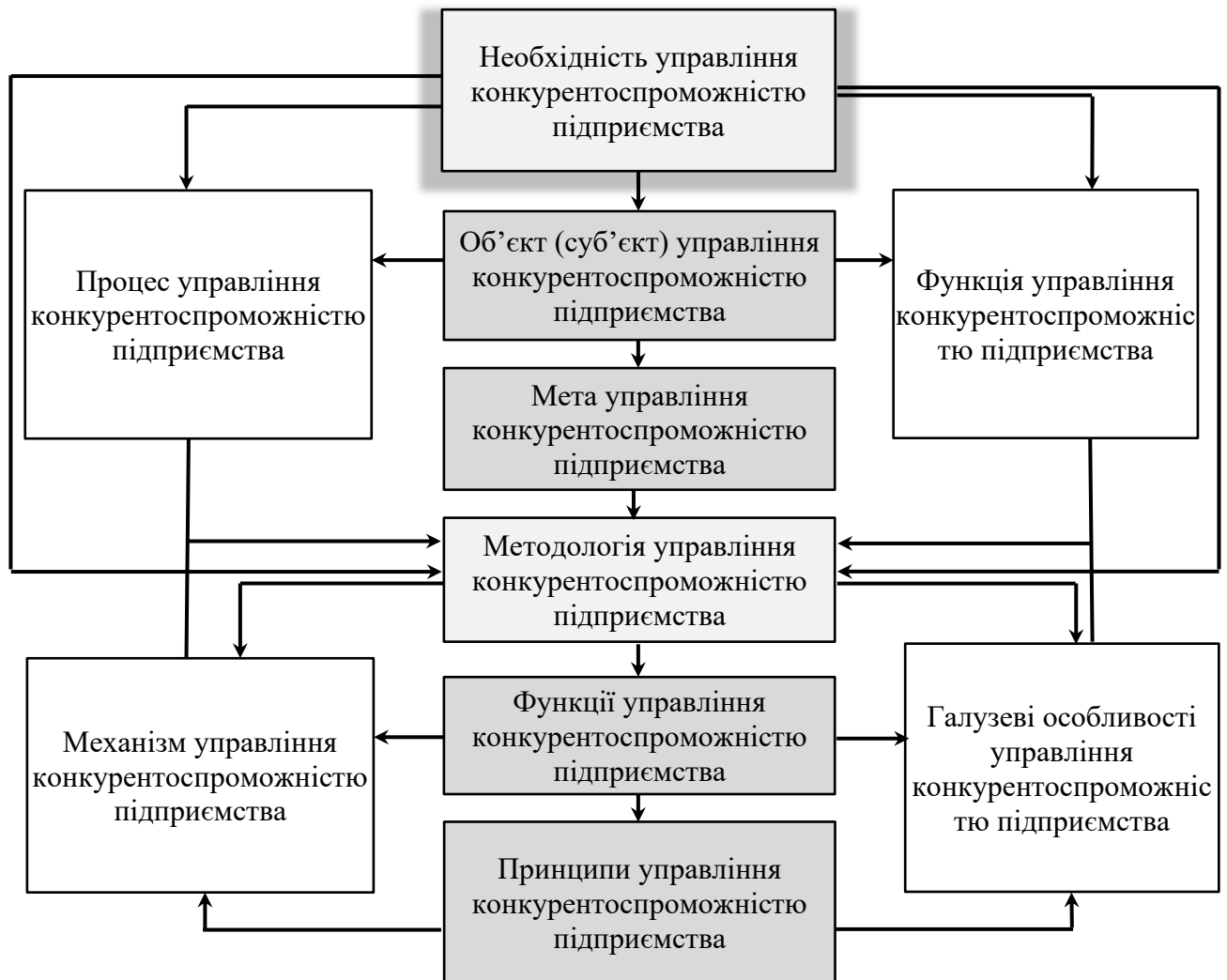


Рисунок .1.1 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: [28, с. 137]

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності і постійного функціонування підприємства за рахунок створення довгострокових конкурентних переваг незалежно від економічних, політичних, соціальних і інших змін зовнішньому середовищі його функціонування.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування і реалізації конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень - їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на ринку [27].

Система управління конкурентоспроможності підприємства має

базуватись на принципах: єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства, системності управління, наукової обґрунтованості управління, ранжування об'єктів управління за їх важливістю, співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів, збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства, ринкової орієнтації, цільової спрямованості, комплексності, гнучкості, етапності [29].

До функцій управління відносять: аналіз показників, які характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства; планування, зокрема, розробку стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку; організацію заходів реалізації розробки конкурентної стратегії; мотивацію персоналу для досягнення конкурентних переваг; контроль виконання розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулювання діяльності з метою узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг [30, 31].

Сучасна теорія і практика свідчить, що основними методами управління конкурентоспроможністю підприємства є: методи кількісної оцінки і аналізу конкурентоспроможності; методи прогнозування конкурентоспроможності та формування її стратегічних нормативів, метод підвищення фінансового рейтингу, маркетингові методи, що дозволяють провести порівняльний аналіз суб'єктів ринку і приймати обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на її підвищення, задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією [31].

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність мети, об'єкта і суб'єкта, методології, принципів і функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, розробка під їх впливом конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі.

Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [32, с. 94]. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- сформулювати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);
- прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти);
- розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора);
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту

тощо. [33, с. 183-184].

Існує шість основних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства, а саме:

- класичний підхід передбачає визначення переваг підприємства в порівнянні з конкурентами;
- рівновага А. Маршала ґрунтується на тому, що немає приводу для переходу в інший стан поки не досягнений максимальний прибуток;
- конкурентоспроможності за якістю продукції на основі складання багатокутних профілів за різними характеристиками продукції;
- матрична методика реалізується за допомогою складання матриць і попереднього вибору стратегії;
- структурний, що ґрунтується на оцінці положення підприємства через рівень монополізації галузі, наявність бар'єрів для нових підприємств, що з'являються на ринку;
- функціональний – визначається співвідношення між витратами і ціною, обсяги завантаження потужностей виробництва, кількість продукції, що випускається тощо.

Керуючись основними підходами до визначення конкурентоспроможності підприємства, пропонуємо виокремити шість основних методичних підходів до оцінки рівня управління нею (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до оцінки рівня управління конкурентоспроможністю підприємства

Методичний підхід	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства

Продовження табл. 1.2

Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів

Джерело: [34, с. 102-104; 35, с. 101; 36, с. 506; 24, с. 41-47].

Аналіз численних наукових праць дав нам можливість визначитись, що до основних методів діагностики й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства варто віднести наступні методи:

- кількісні методи (диференційований, інтегральний, метод різниць);
- якісні методи оцінки (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні);
- матричні методи оцінки (матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа);
- індексні методи оцінки (інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції);
- графічні методи оцінки (багатокутник конкурентоспроможності або радіальна діаграма) [24, 34-37].

Сучасний фармацевтичний ринок України має систему взаємопов'язаних та взаємозалежних суб'єктів та об'єктів з виробництва, розподілу, споживання фармацевтичних товарів, надання фармацевтичних послуг. Традиційними сегментами вітчизняного фармацевтичного ринку є госпітальний (обіг лікарських засобів в умовах медичних установ, лікарень, амбулаторій), частка якого має тенденцію до скорочення через обмеженість бюджетного фінансування охорони здоров'я, та роздрібний, що представлений лікарськими засобами, виробами медичного призначення, косметичними засобами та дієтичними добавками. Структура фармацевтичного ринку України представлена на рис. 1.2.

Світова економічна криза, пандемія коронавірусу COVID-19, політична нестабільність, війна і слабка економіка України визначили необхідність перегляду принципів розвитку і функціонування ринку. Зокрема, перспективні плани вітчизняних фармацевтичних компаній з виходу на нові ринки, виробництво нових видів препаратів втратили свою актуальність через карантинні обмеження та паралізованість логістичних ланцюгів. Проте варто зазначити, що проблеми головних світових фармацевтичних фабрик Індії та Китаю з постачання активних фармацевтичних інгредієнтів (далі – АФІ) мали слабкий вплив на Україну через існування досить потужної локальної фармацевтичної промисловості, зокрема, запасів готової фармацевтичної продукції в аптечному сегменті, додаткового запасу АФІ, продуктів in bulk [39].

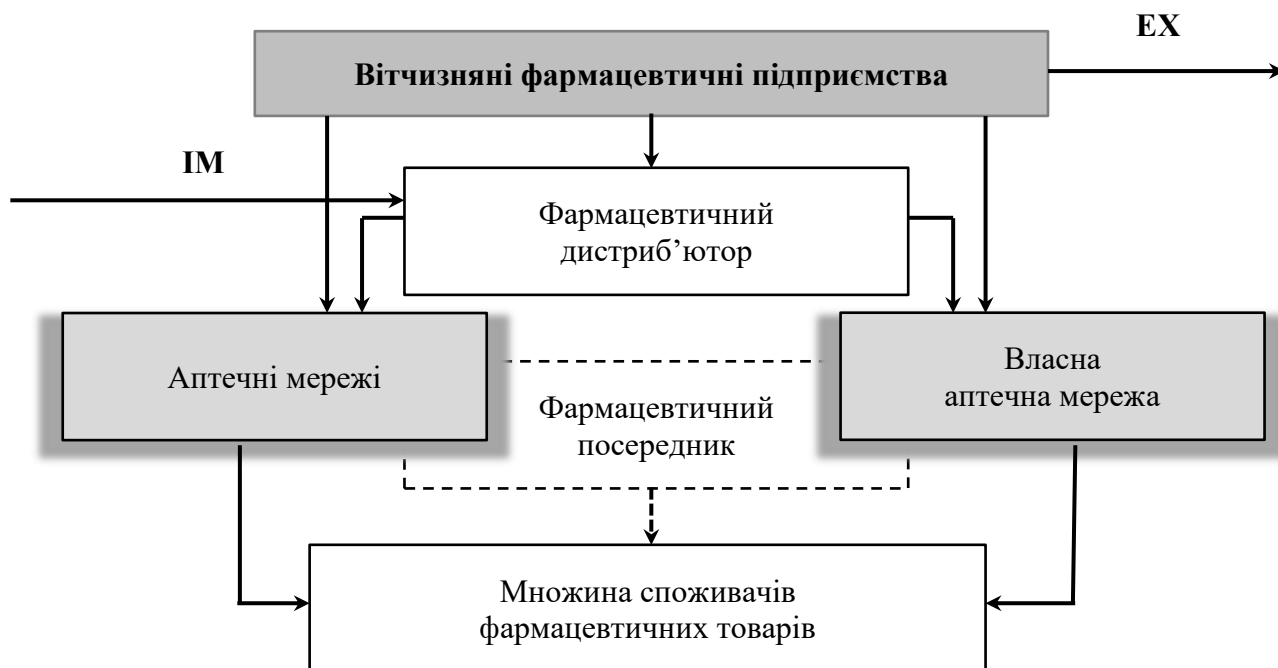


Рисунок 1.2 – Структура фармацевтичного ринку України
Джерело: модифіковано автором на основі [38, с. 3]

Динаміка постійно зростаючого фармацевтичного ринку України з початку пандемії COVID-19 у 2020 році змінила орієнтири пов'язані з платоспроможністю населення та хвилями карантинних обмежень (рис. 1.3).

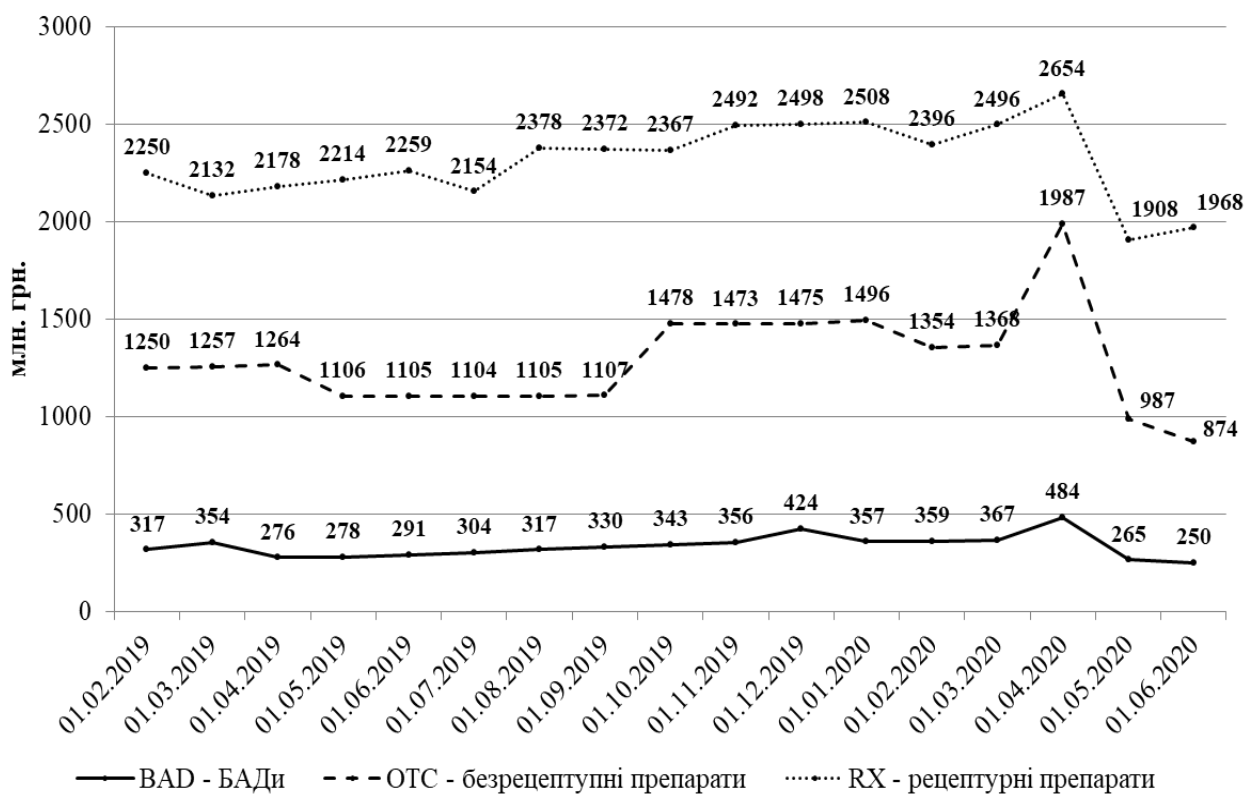


Рисунок 1.3 – Динаміка фармацевтичного ринку України січень 2019-травень 2020 рр., млн. грн.

Джерело: [39]

Отже, найбільший сплеск продажів відбувся у березні 2020 року, коли населення запасалося ліками (див. рис. 1.3.). Дослідивши загальну динаміку розвитку фармацевтичного ринку протягом періоду 2016-2020 рр., можемо виокремити його основні кількісні характеристики, а саме:

– обсяг роздрібної реалізації товарів «аптечного кошика» протягом 2016-2020 рр. у грошовому вираженні зріс на 70,1% , що майже у 8 разів випереджає темпи росту його обсягів у натуральному вираженні 8,9% в зв'язку зі значним зростанням вартості лікарських засобів та виробів медичного призначення на тлі незначної динаміки росту ринку;

– основними факторами, що впливають на зміну обсягів аптечного продажу товарів в грошовому вираженні в період 2016-2020 рр., є індекс заміщення, що скоротився з 10,4% у 2016 році до 0,3% у 2020 році з одночасною стабілізацією індексу інноваційності на рівні 1,5% через розширення асортименту виробництва в ході інноваційної діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств та індекс інфляції, який протягом всього періоду досяг значення 40,3%. За результатами дослідження бачимо, що у 2020 році визначальними факторами зростання обсягів аптечного продажу товарів в грошовому вираженні є інфляція та індекс інноваційності, що разом забезпечили найменше зростання у 9,3% порівняно з усіма попередніми роками (рис. 1.4);

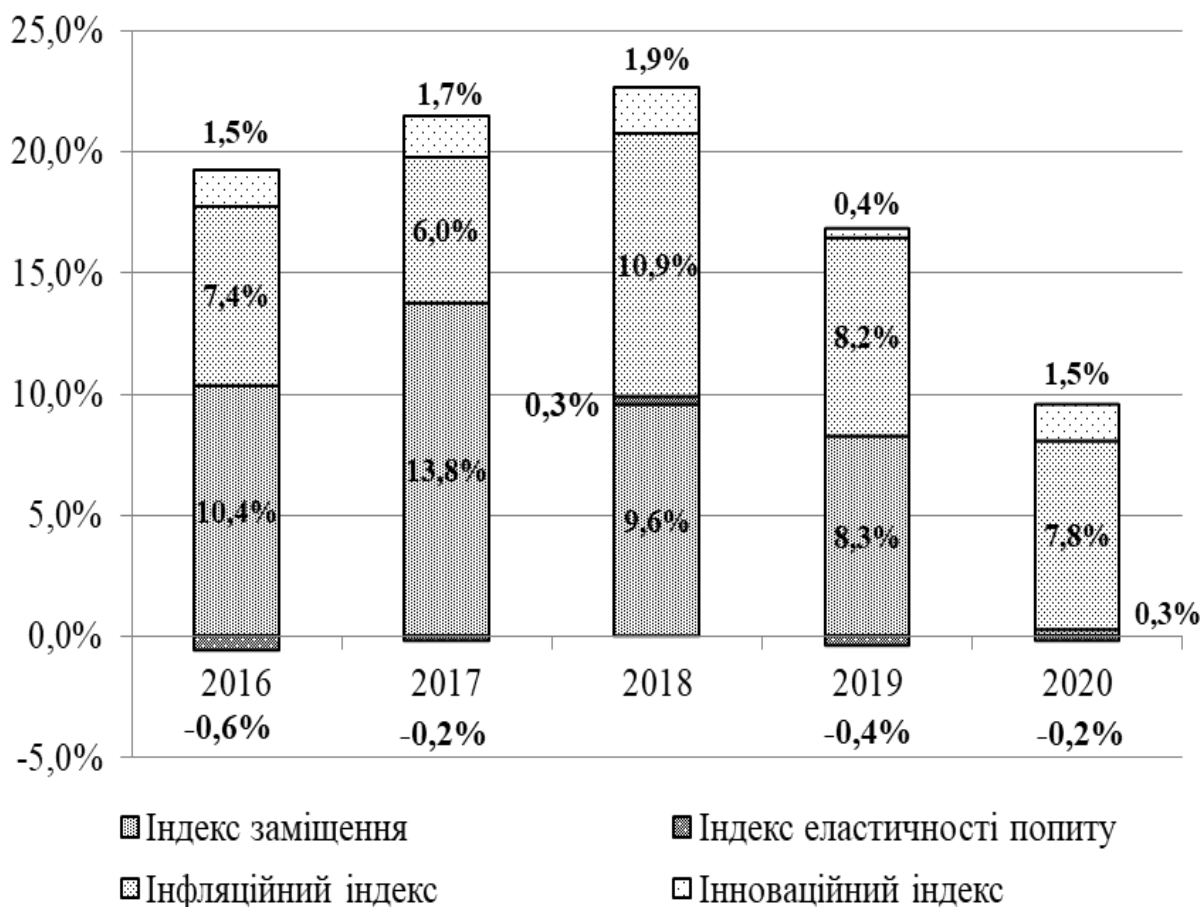


Рис. 1.4 – Фактори впливу на зміну обсягів «аптечного кошика» в грошовому еквіваленті за період 2016-2020 рр.

Джерело: [40]

– структура товарів «аптечного кошика» у натуральному виразі містить більшу частку вітчизняних препаратів у сегменті лікарських засобів 68,6%, дієтичних добавок 70,2% та косметичних виробів 58,6% тоді як медичні вироби зарубіжного виробництва складають 55,3% у зазначеному сегменті (рис.1.5). Така динаміка обумовлена тим, що до початку пандемії вітчизняні фармацевтичні компанії активно інвестували у виробництво, що дозволило їм за останні кілька років запропонувати альтернативу більшості популярних зарубіжних медикаментів і налагодити випуск більш дешевих аналогів. Саме тому у ТОП-10 фармацевтичних гравців ринку 5 з них є вітчизняними фармацевтичними виробниками, зокрема, Фармак, Корпорація Артеріум, Дарниця, Київський вітамінний завод, Юрія-Фарм. Провідними дистриб'юторами фармацевтичного ринку протягом періоду 2016-2020 рр. залишались БАДМ (Дніпро), Оптіма-Фарм (Київ) та Вента (Дніпро) (рис.1.6);

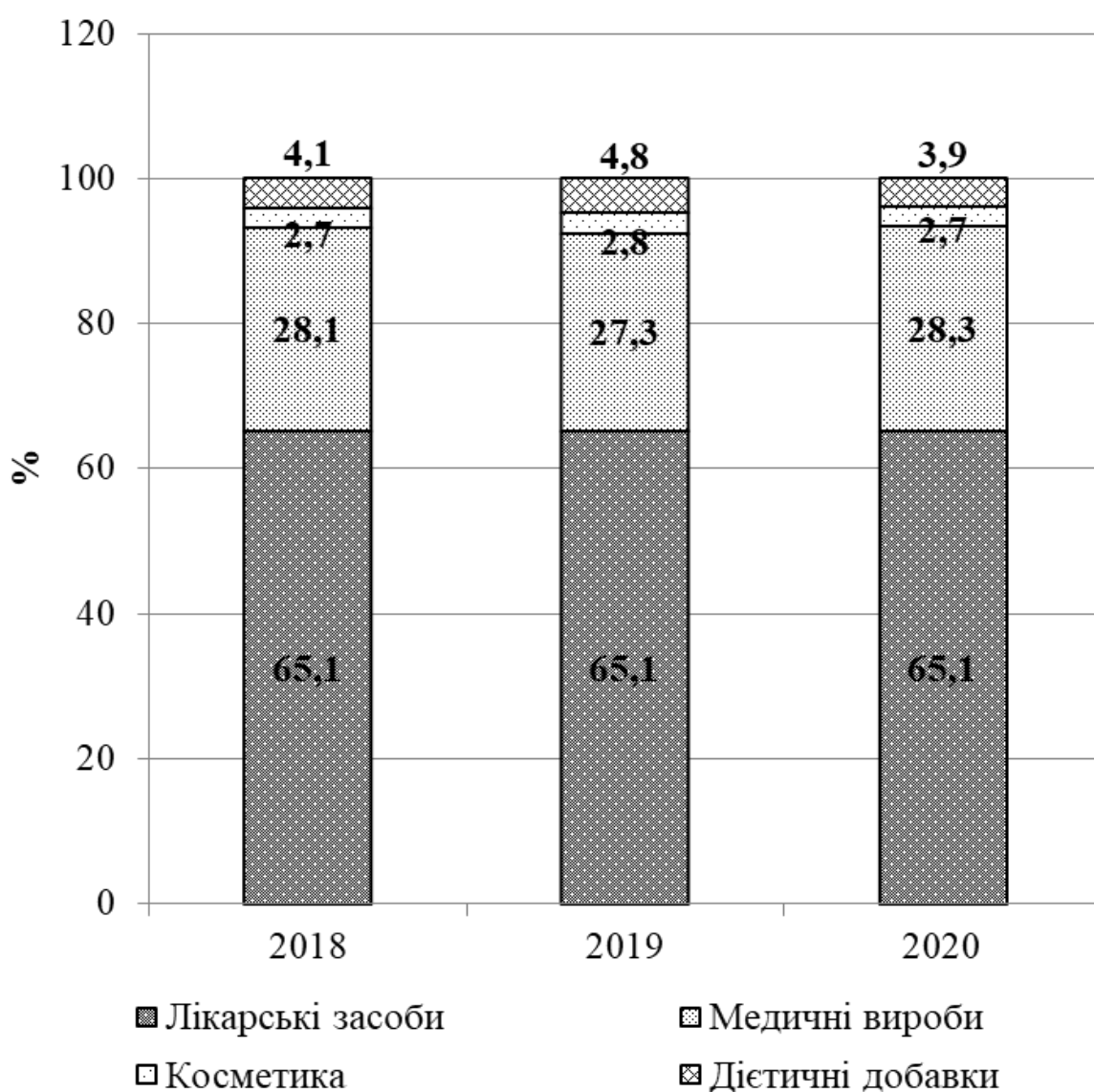


Рис. 1.5 – Структура «аптечного кошика» за категоріями товарів в натуральному еквіваленті за підсумками 2018-2020 рр., %

Джерело: [40]

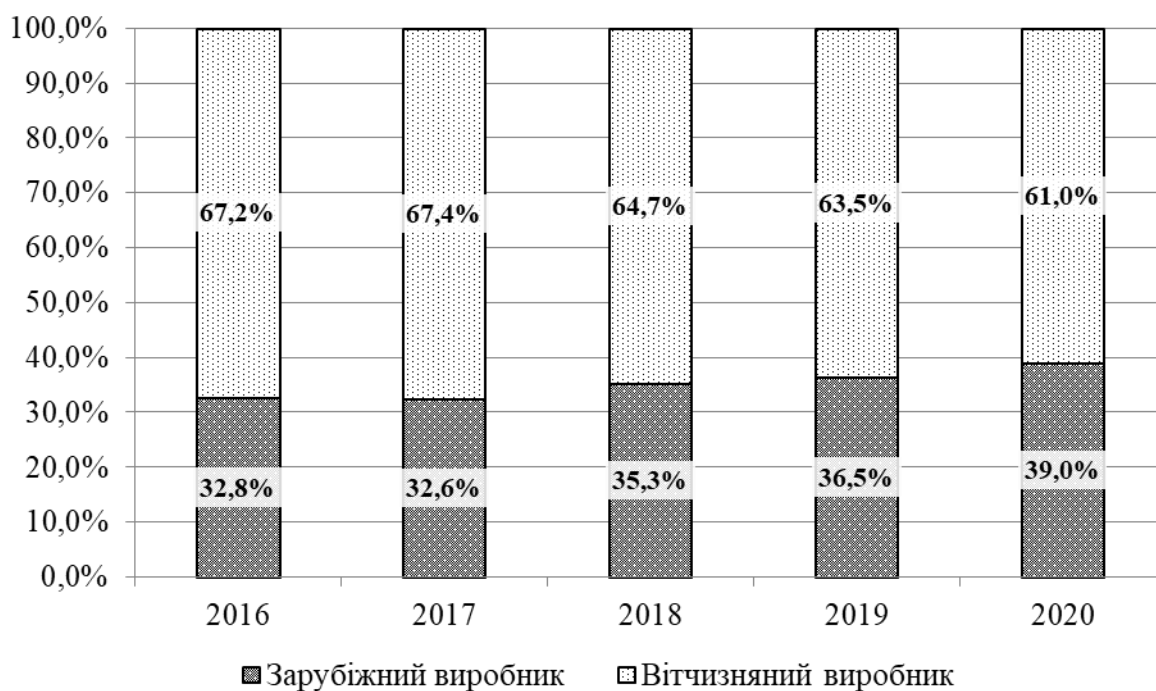


Рис. 1.6 – Структура «аптечного кошика» у розрізі виробників (вітчизняні і зарубіжні) в натуральному еквіваленті за період 2016-2020 рр.
Джерело: [40]

– структура товарів «аптечного кошика» у розрізі цінкових ніш у грошовому виразі протягом періоду 2016-2020 рр. практично не зазнала змін й станом на 2020 рік представлена у своїй структурі 72,8% високовартісними препаратами, 20,8% середньовартісними препаратами, 6,4% низьковартісними препаратами;

– співвідношення рецептурних та безрецептурних препаратів у «аптечному кошику» продемонструвало зростання частки останніх на 5,6% протягом досліджуваного періоду, що складала станом на 2020 рік у «аптечному кошику» українців 42,4%. Разом з тим, найбільший приріст продемонстрували такі групи товарів як дезінфектанти, захисні медичні маски, рукавички, гідроксихлорохін, жарознижуючі препарати і препарати для терапії респіраторних інфекцій, противірусні препарати, антибіотики [40].

Пандемія COVID-19 поставила нові вимоги до функціонування вітчизняного роздрібного фармацевтичного ринку, що полягають у наступному:

– максимальна діджиталізація бізнесу в умовах локдауну, передумовами якої була заборона на візити медичних представників у 2020 році, частка яких в каналах комунікації скоротилась з 50-70% до 37% та зростання частки споживачів, які купують ліки онлайн. Згідно з маркетинговим дослідженням, яке проводила Українська маркетингова група, більш як половина опитаних у період карантину купували лікарські засоби в аптеці, попри карантин, замовляли онлайн та забирали самостійно в аптеці – третина українців, при цьому лише 4 % замовляли ліки з доставкою додому чи в офіс [41]. Останніми трендами комунікацій представників роздрібного фармацевтичного ринку є відеопрезентації та соціальні мережі;

– підвищення ролі держави на фармацевтичному ринку, зокрема, програма

«Доступні ліки», впровадження системи e-health та електронних рецептів, а також закупівлі через міжнародний фонд змінили ринок і правила гри на ньому. Крім того, зниження платоспроможності населення через втрату роботи та доходу в період локдауну ще більше посилює роль держави в забезпеченні ліками, продовженні реімбурсації та подальшого впровадження медичної реформи, контролю ціноутворення та впливу на зміну портфелів, аж до повного зникнення окремих лікарських препаратів, зменшення кількості аптек;

– перерозподіл бюджетів фармацевтичних підприємств на користь онлайн-реклами, зокрема, за рахунок розширення партнерства з блогерами в Інстаграмі й скорочення бюджетів на рекламу в ЗМІ, та зміщення орієнтиру комунікації з Клієнтами на надання інформації, що має бути доступною, нести цінність, нові знання для споживача про користь препарату, не про компанію, що розповідає про себе, а інформації від третіх осіб [42].

Оскільки фармацевтичний ринок України відноситься до групи висококонкурентних, досить динамічних та експортоорієнтованих ринків, актуальним є сучасний стан його державного регулювання та підвищення конкурентоспроможності. Загальні правила конкуренції регулюються чинним законодавством України, яке для даної галузі є більш жорстким, ніж для інших. З метою створення відповідної нормативно-правової бази, яка регулює фармацевтичну діяльність, розробки національної політики у фармацевтичній сфері при визначенні соціальних пріоритетів у забезпеченні населення лікарськими засобами, а також впровадження на підприємствах і організаціях фармацевтичного сектору міжнародних стандартів якості (GLP, GCP, GMP, GDP, GPP) була розроблена концепція розвитку фармацевтичної галузі, основою якої стали рекомендації ВООЗ. В ній представлені, зокрема, основні напрямки реалізації, забезпечення якості лікарських засобів, їх оптової та роздрібною реалізації, заходи щодо безпечності ліків, формування єдиного інформаційного поля у сфері обігу ліків [43].

Результатом реалізації вищезазначеної концепції стало формування нового механізму регулювання обігу лікарських засобів та виробів медичного призначення в межах реформи медичної системи. Так, 31 травня 2016 року, Верховна рада України прийняла закон, який передбачає спрощену реєстрацію лікарських продуктів, які реєструються компетентними органами США, Швейцарії, Японії, Австралії, Канади, Європейського Союзу відповідно до централізованої процедури. Такі лікарські продукти повинні бути прийняті для використання на території зазначених країн або членів ЄС. Також, 2016 рік став роком першого досвіду централізованих державних закупівель лікарських засобів і виробів медичного призначення через спеціалізовані міжнародні організації, а децентралізовані закупівлі були передані системі «Prozorro». З 1 квітня 2017 року діє нова урядова програма «Доступні ліки» та механізм реімбурсації [44]. Новий проект Концепції розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України розрахований на 2020-2025 рр. орієнтований на те, щоб споживання лікарських засобів у країні відповідало переліку основних захворювань за створеними національними протоколами лікування, забезпечення якості ліків, зокрема, за рахунок 2D-кодування, боротьби з

фальсифікатом, створення Української медичної агенції, демонополізації ринку тощо. Серед інших ключових цілей Концепції: належна аптечна практика; фізична й економічна доступність ліків та збільшення державного забезпечення потреби громадян у ліках; врегулювання інтернет-торгівлі; зменшення самолікування; врегулювання реклами лікарських засобів [45].

Знаковим на тлі діджиталізації фармацевтичного ринку є підписання президентом Володимиром Зеленським Закону України «Про внесення змін до статті 19 Закону України «Про лікарські засоби» щодо здійснення електронної роздрібної торгівлі лікарськими засобами», який Верховна Рада ухвалила 17 вересня 2020 року. Зокрема, щоб торгувати ліками онлайн, суб'єкту господарювання потрібна: ліцензія на роздрібну торгівлю лікарськими засобами; наявність сайту аптеки, де є дані про ліцензію, логотип, назву й можливість надавати консультації фармацевта; наявність власної служби доставки або договори з поштовими операторами. При цьому, дозвіл поширюється лише на роздрібну торгівлю ліками, а не оптову. Ліки за рецептом продаватимуть лише тоді, коли покупець має електронний рецепт. Водночас закон передбачає заборону онлайн-торгівлі: медикаментами з наркотичним складом, психотропними речовинами й прекурсорами; сильнодіючими, отруйними, радіоактивними та імунобіологічними ліками, які заборонено для продажу і у звичайних аптеках [46].

Отже, вагомим фактором конкурентоспроможності аптечних мереж у світлі наростаючої тенденції діджиталізації підкріпленої законодавчим полем є активний перехід на онлайн-продажі за рахунок:

- розробки власного сайту, оскільки за даними маркетингового дослідження, яке проводила UMG, більшість українців йдуть в онлайн-аптеку, щоб знайти інформацію про наявність потрібного препарату, про знижки та різні бонуси, дізнатися номер телефону для швидкого зв'язку та подивитися мапу з розташуванням аптек, якщо це мережа. За результатами дослідження найбільш цінними для споживачів опціями сайту є: можливість порівняти ціни в різних аптеках; можливість замовити доставку препарату додому або в офіс; можливість забронювати препарат та замовити його переміщення в найближчу аптеку; можливість оплатити замовлення онлайн; адаптивність сайту для людей з поганим зором, проста навігація, великий шрифт тощо.;

- співпраці з маркетплейсами (Liki24.com, Tabletki.ua, Apteka911.com.ua) через низьку вартість входу, можливість отримати нових клієнтів з декількох джерел (роздрібні продажі, держзакупівлі та страхові), доступ до максимально актуальної аналітики, продаж «каменів» за рахунок акцій та їхнього просування, як правило безкоштовне розміщення товару з оплатою лише за фактичні продажі;

- активне використання соціальних мереж, стрімкий розвиток яких є останньою світовою тенденцією, через безкоштовність використання, ефективний таргетинг та рекламу, можливість особистого контакту та отримання зворотного зв'язку [41].

Аналіз впливових факторів та оцінка рівня конкурентоспроможності Комунального підприємства «Фармація» Криворізької міської ради

Аналіз факторів управління конкурентоспроможністю КП «Фармація» КМР доцільно почати з аналізу зовнішніх факторів макросередовища. Підприємство працює на фармацевтичному ринку, що прямо залежить від рівня розвитку медичної системи, причин та рівня смертності населення.

Медична система України, починаючи з 2016 року знаходиться у стані реформування, проте серйозною проблемою досі залишається самолікування, зокрема, за соціологічним опитуванням 2016 року 52% українців займаються самолікуванням (в тому числі, самодіагностуванням через Інтернет) й лише 34% звертаються до лікарів. Після впровадження програми «Доступні ліки» та кампанії з вибору свого сімейного лікаря ця частка поступово зростає.

Україна є однією з лідерів за смертністю населення в регіоні. Так, за статистичними даними станом на 31.12.2020 рік топ-5 причинами смерті населення країни були: ішемічна хвороба серця – 53,3%, інсульт – 13,9%, хвороба Альцгеймера та деменція – 3,3%, COVID-19 – 3,2%, рак легенів – 2,9%. Так, одними з факторів поширення зазначених захворювань в Україні є звички українців, нездорове харчування, значна схильність до куріння – Україна займає 16 місце у світі за поширеністю куріння, а також недостатньо розвинена культура вакцинації населення, адже в Україні вакциновано від грипу приблизно 0,5% населення, тоді як в США – 43% [47].

Рівень поширення COVID-19 в Україні можемо вважати порівняно низьким, що пояснюється рядом причин, зокрема: недостатня кількість тестування на COVID-19 населення країни - середня кількість тестів на рік складає 371668 порівняно з оптимальною річною кількістю в 640000 тестів; вік хворих на COVID-19 в Україні (станом на кінець червня 2020 року) розподіляється таким чином: від 50 до 69 років (38%), від 30 до 49 років (35%), при чому 78% померлих мали серцево-судинні захворювання, 21% – цукровий діабет; в Україні інститут будинків для літніх людей є менш поширеним, літні люди найчастіше живуть у своїх помешканнях до кінця життя [47].

До зовнішніх факторів конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР варто віднести й нормативно-правове поле діяльності підприємства. Так, основними нормативно-правовими актами, що регулюють його діяльність є Закон України «Про лікарські засоби» та Закон України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори» [48]. Крім того, у правовому полі держави останнім часом відбуваються кардинальні зміни, що можуть прямо впливати на його діяльність. Зокрема, старт Програми медичних гарантій (ПМГ) з 1 квітня 2019 року у рамках реалізації медичної реформи, що передбачає фінансування закладів охорони здоров'я у статтях екстренної медичної допомоги, медичної допомоги при інсульті та інфаркті й пакету з COVID-19; фінансування НСЗУ в рамках програми реімбурсації «Доступні ліки» та оплати препаратів у складі медичних послуг; фінансування з місцевих бюджетів у рамках регіональних програм та фінансування з місцевих бюджетів; дозвіл дистанційної реалізації лікарських засобів, зокрема, здійснення

електронної роздрібної торгівлі лікарськими засобами [49].

Важливим зовнішнім фактором конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР є стан економіки країни. Так, рецесія світової економіки, зміна уряду, спалах COVID-19, запровадження карантинних обмежень з метою спинити стрімке поширення коронавірусу в Україні суттєво позначилися на розвитку вітчизняного аптечного ринку, динаміка якого повністю залежить від платоспроможності населення, адже переважна більшість витрат оплачується з кишені споживача (частка держави становить лише 12%, у тому числі програма реімбурсації з часткою менш ніж 1%), а ціни на лікарські препарати зростають під тиском підвищеного попиту та послаблення гривні. У світлі вищезазначеного українські споживачі частіше віддають перевагу більш дешевим вітчизняним аналогам ліків та засобам медичного призначення. Крім того, є зміни й у споживчому кошику ліків, зокрема, найбільшим попитом користувалися маски, противірусні препарати, антисептичні та дезінфікуючі засоби, а от анестетики, кровозамінники та перфузійні розчини через обмеження проведення планових операцій на період карантину навпаки [49].

Щодо факторів конкурентного середовища КП «Фармація» КМР, то перш за все варто оцінити особливості локального аптечного ринку міста Кривого Рогу, на якому сьогодні зареєстровано 277 аптечних закладів, з яких 128 аптечних закладів належать приватним підприємствам, товариствам з обмеженою відповідальністю, приватним акціонерним товариствам, 90 аптечних закладів фізичним особам підприємцям та 59 аптечних закладів підприємствам комунальної форми власності. Структура аптечного ринку Кривого Рогу за суб'єктами господарювання представлена на рис. 2.1.

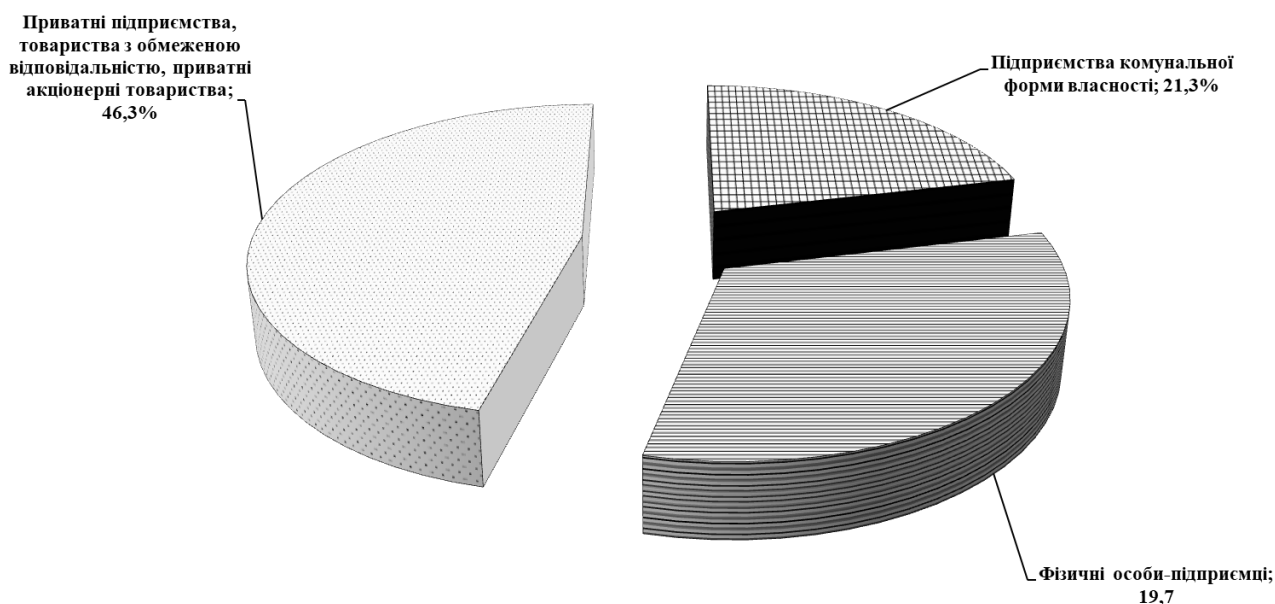


Рисунок 2.1 – Структура аптечного ринку м. Кривого Рогу за суб'єктами господарювання у 2020 році, %

Джерело: побудовано автором на основі [50]

КП «Фармація» КМР є єдиним підприємством міста комунальної форми

власності. Основними конкурентами КП «Фармація» КМР в сегменті роздрібного продажу ліків та засобів медичного призначення, що займає близько 80% доходів підприємства, в середньому ціновому сегменті на аптечному ринку Кривого Рогу є мережа аптек «Копійка», «Соціальна аптека», «Бажаємо здоров'я», «Аптека найкращих цін». Розподіл часток аптечного ринку Кривого Рогу між КП «Фармація» КМР та його основними конкурентами продемонстровано на рис. 2.2. Отже, на роздрібному аптечному ринку Кривого Рогу у розрізі основних конкурентів КП «Фармація» КМР займає частку у 53,6% (рис. 2.2).

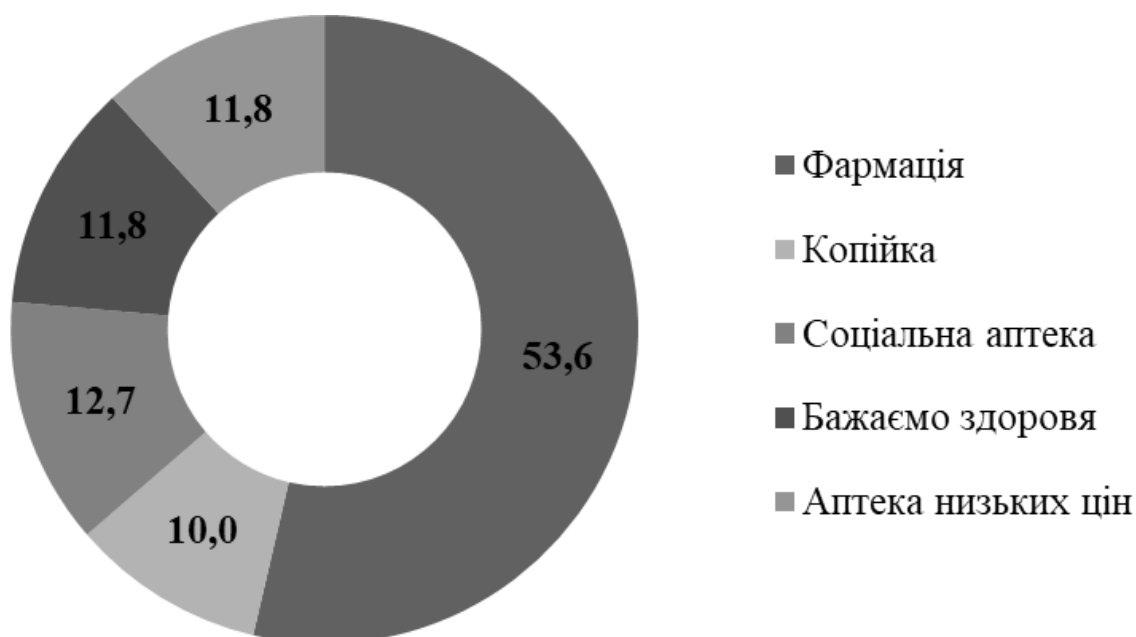


Рисунок 2.2 – Розподіл часток аптечного ринку м. Кривого Рогу між КП «Фармація» КМР та його основними конкурентами, %

Джерело: побудовано автором на основі [50]

Крім того, підприємство має монопольне положення на здійснення ліцензійного виробництва та продажу екстемпоральних лікарських засобів. Щодо існування суттєвих бар'єрів входу на аптечний ринок Кривого Рогу та більш вигідних умов постачання товарів, то вони відсутні. Крім того, на ринку, починаючи з 2019 року простежується загальнонаціональна тенденція ринку до скорочення кількості торгових точок [49].

Основними перевагами КП «Фармація» КМР на фармацевтичному ринку міста є: широка мережа аптечних закладів, розташованих в усіх адміністративних районах міста та в більшості лікувально-профілактичних закладів, забезпечення потреби населення і лікувально-профілактичних установ наркотичними і іншими препаратами контрольованої групи; відпуск лікарських засобів за пільговими рецептами; виготовлення лікарських засобів в умовах аптеки; участь у проведенні соціальних заходів і програм (державних та місцевих) в Кривому Розі, формування цін на лікарські засоби та виробу медичного призначення з урахуванням попиту, сезонних коливань за найнижчою ціною з урахуванням найвигідніших умов поставки товарів.

До складу підприємства входить 12 аптек, 46 аптечних пунктів, 1 аптечна база. Організаційна структура управління КП «Фармація» КМР є лінійно-функціональною, що цілком відповідає місії підприємства. Разом з тим, суттєвим недоліком організаційної структури управління КП «Фармація» КМР є відсутність сучасної інформаційно-аналітичної служби, маркетингового відділу, зокрема, виконання функції матеріального постачання виробництва лікарських засобів та закупівлі ліків для реалізації планово-економічним відділом. Чисельність підприємства на 01.03.2021 рік складає 213 працівників.

До складу підприємства входить власний аптечний склад (місцезнаходження: м. Кривий Ріг, вул. Вадима Гурова, 35), який розташований на площі 1250,1 м².

Власні складські приміщення обладнані холодильниками, холодильними камерами та установками, які працюють у цілодобовому режимі, шафами, стелажми, піддонами, а також технічними засобами для постійного контролю за температурою та вологістю повітря – гігрометрами та термометрами.

КП «Фармація» КМР має власний автотранспорт та має змогу поставляти медикаменти у необхідній кількості і зберігати їх тривалий час, дотримуючись вимог збереження (необхідний «холодовий ланцюг», вологість повітря, захист від світла та інше) лікувально-профілактичним закладам. КП «Фармація» КМР здійснює закупівлю медикаментів за наявності всіх необхідних документів, що підтверджують їх реєстрацію в Україні та якість.

Ще однією конкурентною перевагою КП «Фармація» КМР є забезпечення потреби населення і лікувально-профілактичних установ наркотичними і іншими препаратами контрольованої групи на основі Ліцензії б/н, виданої Державною службою України з лікарських засобів 17.10.2019 року, строк дії якої до 17.10.2024 року про придбання; зберігання; перевезення; виготовлення; використання; знищення; реалізація (відпуск) наркотичних засобів (списку 1 таблиці II та списку 1 таблиці III), психотропних речовин (списку 2 таблиці II та списку 2 таблиці III), прекурсорів (списку 1 таблиці IV та списку 2 таблиці IV) Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.

Крім того, виробництво (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами КП «Фармація» КМР здійснюються на підставі Ліцензії б/н, виданої Державною службою України з лікарських засобів 29.11.2016 року, строк дії якої з 29.11.2016 року (безстроково).

Підприємство готує більше двохсот найменувань ліків, більшість з яких не випускає фармацевтична промисловість, зокрема, стерильні розчини для внутрішньовенного введення (більше 30 найменувань); очні краплі (більше 10 найменувань); мазі (більше 15 найменувань); мікстури, порошки (більше 30 найменувань); дитячі краплі; внутрішні, зовнішні розчини.

За останні роки, пріоритетами роботи КП «Фармація» КМР стала активна участь в реалізації соціальних програм. Зокрема, за державною програмою «Доступні ліки», яка працює декілька років, з 01 квітня 2019 року була запроваджена співпраця з Національною службою здоров'я України та стартував відпуск ліків за електронним рецептом.

Досвід попередніх років свідчить про те, що аптечні заклади КП «Фармація» КМР здійснюють відпуск за програмою «Доступні ліки», незважаючи на затримки в оплаті на 2-3 місяці, тоді як заклади приватної форми власності припиняють відпуск ліків значно раніше. Крім того, підприємство також не звернуло виконання програми забезпечення інсулінами хворих на цукровий діабет на період реорганізації комунальних закладів вторинної медичної допомоги, при цьому оплата за відпущені ліки відставала на 2-3 місяці.

Динаміка результатів горизонтального та вертикального аналізу форми № 1 «Баланс» КП «Фармація» КМР за 2018-2020 рр. (Додаток А), представлених у табл. Б.1, бачимо що динаміка та структура майна підприємства цілком відповідає специфіці його торговельно-виробничої діяльності та має позитивну динаміку, що підтверджується зростанням активної частини балансу у 2020 році на 2874 тис. грн. або 23,69% порівняно з 2018 роком.

Станом на 2020 рік питома вага основних засобів складає 35,18%, а співвідношення питомої ваги товарних запасів 58,70% й виробничих запасів 0,81% свідчить про торговельну орієнтацію КП «Фармація» КМР.

Тривожною ознакою діяльності підприємства в зазначений період є значне зменшення готівкових коштів підприємства у 2020 році на 564 тис. грн. або на 87,44% порівняно з 2018 роком, що пов'язано з проблемами функціонування фармацевтичного ринку в зазначений період, а також участю підприємства у програмі реімбурсації – відпуску лікарських засобів за електронними рецептами за договором, укладеним з Національною службою здоров'я України, у 2020 році.

Щодо джерел фінансування діяльності КП «Фармація» КМР, то за період 2018-2020 рр. основним джерелом фінансування діяльності підприємства є кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, що станом на 2020 рік складала 9148 тис. грн. або 60,97% пасивної частини балансу підприємства. Питома вага власного капіталу станом на 2020 рік складає 28,83%, формується в основному за рахунок зареєстрованого капіталу – 25,07% та додаткового капіталу – 17,66%.

У 2019 році підприємство перейшло до збиткової діяльності через проблеми функціонування фармацевтичного ринку в зазначений період, а також участь підприємства у програмі реімбурсації, що відобразилось на акумулюванні нерозподіленого збитку у сумі 1346 тис. грн., а у 2020 році до його зростання на 741 тис. грн. або 55,05%.

Враховуючи вищезазначене, з метою підтримання платоспроможності у 2020 році КП «Фармація» КМР вперше за аналізований період скористалося залученням короткострокового кредиту банку у сумі 828 тис. грн.

Проведеним аналізом дохідної та видаткової частини КП «Фармація» КМР в розрізі їх показників за 2018-2020 рр. (див. табл. Б.2 та Б.3, рис. 2.3) слід відмітити, що на чистий прибуток підприємства впливали:

- фінансовий результат від операційної та фінансової діяльності, який залежить від чистого доходу від реалізації (товарів, робіт, послуг);
- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);

– інші операційні доходи та операційні витрати.

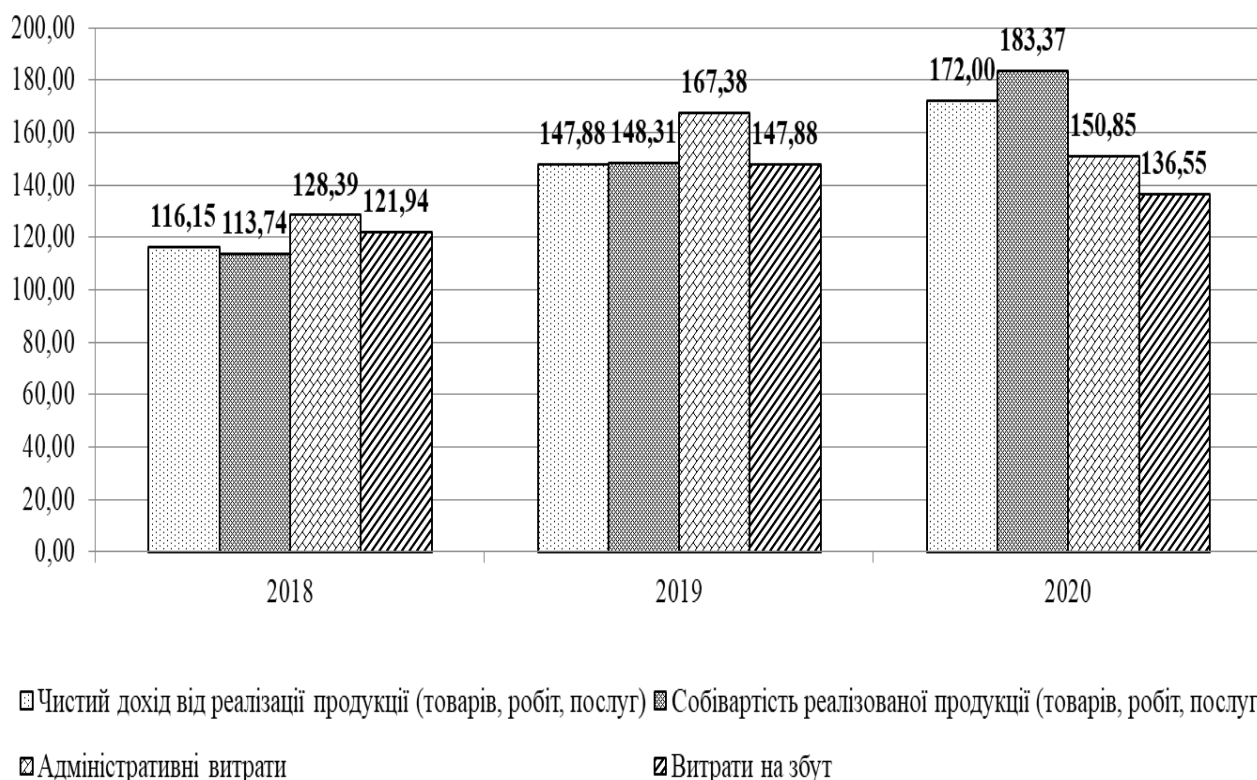


Рисунок 2.3 – Динаміка результатів виконання планових показників за формою № 2 «Звіт про фінансові результати» КП «Фармація» КМР за 2018-2020 рр.
Джерело: побудовано автором на основі [табл. Б.2 та Б.3]

Загальна сума доходів КП «Фармація» КМР у 2019 році склала 118753 тис. грн., що на 13650 тис. грн. або на 12,99% більше, ніж у 2018 році; у 2020 році – 148300 тис. грн., що на 29547 тис. грн. або на 24,88% більше, ніж у 2019 році. Фактичний обсяг доходів підприємства вище планового показника, а саме: у 2018 році на 16,01%, у 2019 році на 47,34%, у 2020 році на 73,45%.

Отже, на підприємстві з кожним роком спостерігається тенденція до збільшення доходів, здебільшого від операційної діяльності. Аналізуючи планові показники виконання дохідних статей фінансового звіту, окрім інших операційних доходів, значну питому вагу близько 50% в яких займають доходи від операційної оренди, всі інші доходи мають тенденцію до перевиконання. Так, у 2018 році план за іншими операційними доходами було виконано лише на 85,50%, а у 2019 році – 72,00%.

Але вже у 2020 році плановий показник було перевиконано майже в 4 рази в зв'язку зі скороченням аптечної мережі та продажу частини майна. Основною складовою доходів від операційної діяльності є чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг), сума якого в 2018 році складала 104533 тис. грн. або 99,46% від загального обсягу доходів підприємства, в 2020 році – 146196 тис. грн. або 98,58%.

Загальна сума витрат КП «Фармація» КМР у 2019 році склала 120265 тис.

грн., що на 15779 тис. грн. або на 15,10% більше, ніж у 2018 році; у 2020 році – 149037 тис. грн., що на 28772 тис. грн. або на 23,92% більше, ніж у 2019 році. Фактичний обсяг витрат підприємства вище планового показника, а саме: у 2018 році на 15,45%, у 2019 році на 49,21%, у 2020 році на 74,31%.

Основною складовою витрат від операційної діяльності є собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), сума якої в 2018 році складала 83426 тис. грн. або 79,84% від загального обсягу витрат підприємства, в 2020 році – 123592 тис. грн. або 82,93%. Крім того, у структурі витрат КП «Фармація» КМР значну питому вагу займають витрати на збут, частка яких скоротилась з 14,32% у 2018 році до 12,00% у 2020 році в зв'язку зі скороченням аптечної мережі.

В цілому в результаті дослідження динаміки та співвідношення дохідної та витратної частин фінансового звіту КП «Фармація» КМР можемо стверджувати, що внаслідок випереджаючих темпів росту витратної частини порівняно з дохідною частиною у підприємства в аналізованому періоді сформувався чистий збиток у сумі 1512 тис. грн у 2019 році та 737 тис. грн. у 2020 році, що однозначно пов'язано з недостатньо ефективною ціновою політикою досліджуваного підприємства.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР за методикою ефективною конкуренції перш за все варто провести оцінку одиничних показників конкурентоспроможності у розрізі ефективності виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності управління збутом і просуванням товарів, конкурентоспроможності товару у порівнянні з найближчими конкурентами. За еталонне підприємство обрано мережу аптек Копійка як найбільш інноваційну та затребувану з позиції споживачів міста Кривого Рогу.

Оцінка одиничних показників перших трьох груп інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності може бути зведеною до коефіцієнтного аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємств, методика розрахунку та результати якого згруповано у табл. 2.1, де В – чистий дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг); Ч – чисельність персоналу; ОЗ – основні засоби; Ам – накопичена амортизація основних засобів; ОЗп – первинна вартість основних засобів; ПА – поточні (оборотні) активи підприємства; ПЗ – поточні зобов'язання підприємства; ГК – грошові кошти; А – активи підприємства; Одз – термін обороту дебіторської заборгованості; Окз – термін обороту кредиторської заборгованості; ВК – власний капітал; ЧП – чистий прибуток підприємства; С – собівартість реалізації продукції (робіт, товарів, послуг); Преал – прибуток від реалізації продукції; ВЗ – витрати на збут.

Для оцінки одиничних показників конкурентоспроможності лікарських засобів та виробів медичного призначення підприємств-конкурентів у порівнянні з еталонною мережею Копійка ми звернулись до власного споживчого досвіду користування послугами з продажу лікарських засобів та виробів медичного призначення. Зокрема, ми обслуговувались у аптеці № 11 КП «Фармація» КМР за адресою пл. 30-річчя Перемоги, 2, та аптеки Копійка за

адресою вул. Лісового, 14а.

Таблиця 2.1 – Оцінка групових показників ефективності виробничої діяльності, управління збутом і просуванням товарів, фінансового стану підприємств-конкурентів на основі еталонної мережі аптек Копійка

Показник	Формула	Копійка	Фармація		Соціальна аптека		Бажаємо здоров'я		Аптека низьких цін	
			Факт	Стандарт	Факт	Стандарт	Факт	Стандарт	Факт	Стандарт
<i>Ефективність виробничої діяльності</i>										
Продуктивність праці	$\Pi = \frac{B}{\text{Ч}}$	896,5	686,4	0,77	794,6	0,89	695,7	0,78	726,3	0,81
Фондовіддача	$K_{\text{зп}} = \frac{B}{OЗ}$	32,7	15,1	0,46	29,8	0,91	20,4	0,62	30,6	0,94
Рівень зносу основних засобів	$K_{\text{зп}} = \frac{A_m}{OЗп}$	0,3	0,6	0,58	0,4	0,81	0,5	0,68	0,4	0,79
<i>Оцінка фінансового стану</i>										
Коефіцієнт покриття загальний	$K_{\text{зп}} = \frac{ПА}{ПЗ}$	1,2	0,9	0,75	1,1	0,92	1,0	0,80	1,2	0,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{ал}} = \frac{ГК}{ПЗ}$	0,6	0,1	0,17	0,6	0,97	0,3	0,57	0,5	0,87
Коефіцієнт оборотності активів, разів	$O_A = \frac{B}{A}$	12,1	9,7	0,80	11,5	0,95	10,2	0,84	11,2	0,93
Строк погашення дебіторської заборгованості	$T_{\text{ДЗ}} = \frac{365}{O_{\text{ДЗ}}}$	0,9	1,4	0,64	1,0	0,90	1,2	0,75	1,1	0,82
Строк погашення кредиторської заборгованості	$T_{\text{КЗ}} = \frac{365}{O_{\text{КЗ}}}$	23,3	24,6	0,95	22,1	1,05	23,9	0,97	23,4	1,00
Коефіцієнт автономії	$K_a = \frac{BK}{A}$	0,9	0,3	0,34	0,9	1,01	0,6	0,75	0,8	0,92
<i>Ефективність управління збутом і просуванням товарів</i>										
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$R_D = \frac{\text{ЧП}}{C}$	1,0	0,6	0,63	0,9	0,97	0,7	0,78	0,9	0,92
Рентабельність продажів	$R_p = \frac{\text{ЧП}}{B}$	0,7	0,5	0,69	0,7	1,01	0,6	0,85	0,7	0,96
Рентабельність продукції	$R_{\text{п}} = \frac{\text{Преал}}{C}$	23,4	18,3	0,78	20,2	0,86	19,4	0,83	19,7	0,84
Рентабельність витрат на збут та просування продукції	$R_{\text{п}} = \frac{\text{Преал}}{BЗ}$	145,7	126,4	0,87	140,6	0,96	132,4	0,91	139,6	0,96

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток А, 51-53]

За результатами відвідування вищезазначених аптек нами було визначено наступне:

– ціна на лікарські засоби та вироби медичного призначення в обох зазначених аптеках є досить прийнятними у порівнянні з іншими аптеками;

– якість придбаних лікарських засобів в обох аптеках відповідала законодавчим вимогам, зокрема, їх пакування було промарковано й містило всю необхідну для споживача інформацію;

– комфорт здійснення купівлі лікарських засобів у аптеці № 11 КП «Фармація» КМР нами було оцінено негативно через ряд окремих ознак, зокрема, приміщення аптеки дуже маленьке без свіжого ремонту й додаткових можливостей для очікування покупця (стілці, лави, куточок споживача). В аптеці Копійка територія значна, може вміщувати багато відвідувачів, аптека стилізована у фірмових тонах з приємним освітленням та можливостями очікування, є стільці й навіть планшет для онлайн-замовлень, є окрема зона для видачі онлайн-замовлень;

– у аптеці № 11 КП «Фармація» КМР обслуговування покупців здійснює один фармацевт, відсутня можливість оплати банківською картою й будь які стандарти обслуговування покупців, зокрема, обслуговування покупців фармацевт здійснював російською мовою. В аптеці Копійка передбачено 3 пункти обслуговування клієнтів, що дозволяє швидко розряджати черги, в аптеці є бонусна програма лояльності, можливість оплати банківською картою й мінімальне дотримання стандартів фармацевтами-провізорами, зокрема, фірмовий одяг, бейдж, вітання та прощання з клієнтом;

– перед відвідуванням аптеки № 11 КП «Фармація» КМР нами було здійснено спробу забронювати замовлення лікарських засобів в онлайн-форматі, проте зіткнулися з тим, що у підприємства є власний, досить незручний сайт з обмеженою інформацією, а також немає можливості онлайн-замовлення лікарських засобів на відміну від аптеки Копійка, яка має власний функціональний сайт з можливістю онлайн-замовлення за дещо нижчою ціною.

На базі проведеного дослідження оцінку конкурентоспроможності лікарських засобів та виробів медичного призначення підприємств-конкурентів використаємо 5-бальну оцінку з відповідною стандартизацією, результати застосування якої представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка групового показника конкурентоспроможності продукції підприємств конкурентів

Показник	Копійка	Фармація		Соціальна аптека		Бажаємо здоров'я		Аптека низьких цін	
		Факт	Стандарт	Факт	Стандарт	Факт	Стандарт	Факт	Стандарт
Ціна лікарських засобів	5	5	1,00	5	1,00	5	1,00	5	1,00
Якість лікарських засобів	5	5	1,00	5	1,00	5	1,00	5	1,00
Комфорт придбання лікарських засобів	5	1	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Наявність стандартів обслуговування	4	0	0,00	2	0,50	2	0,50	3	0,75
Наявність сайту для онлайн-замовлень (співпраця з маркетплейсами)	5	0	0,00	3	0,60	2	0,40	2	0,40

Джерело: розраховано автором на основі власної експертної оцінки, що базується на досвіді обслуговування у аптеках досліджуваних підприємств-

конкурентів

За результатами проведених розрахунків побудуємо профілі конкурентоспроможності для КП «Фармація» КМР, Соціальна Аптека, Бажаємо здоров'я, Аптека низьких цін (рис. 2.4).

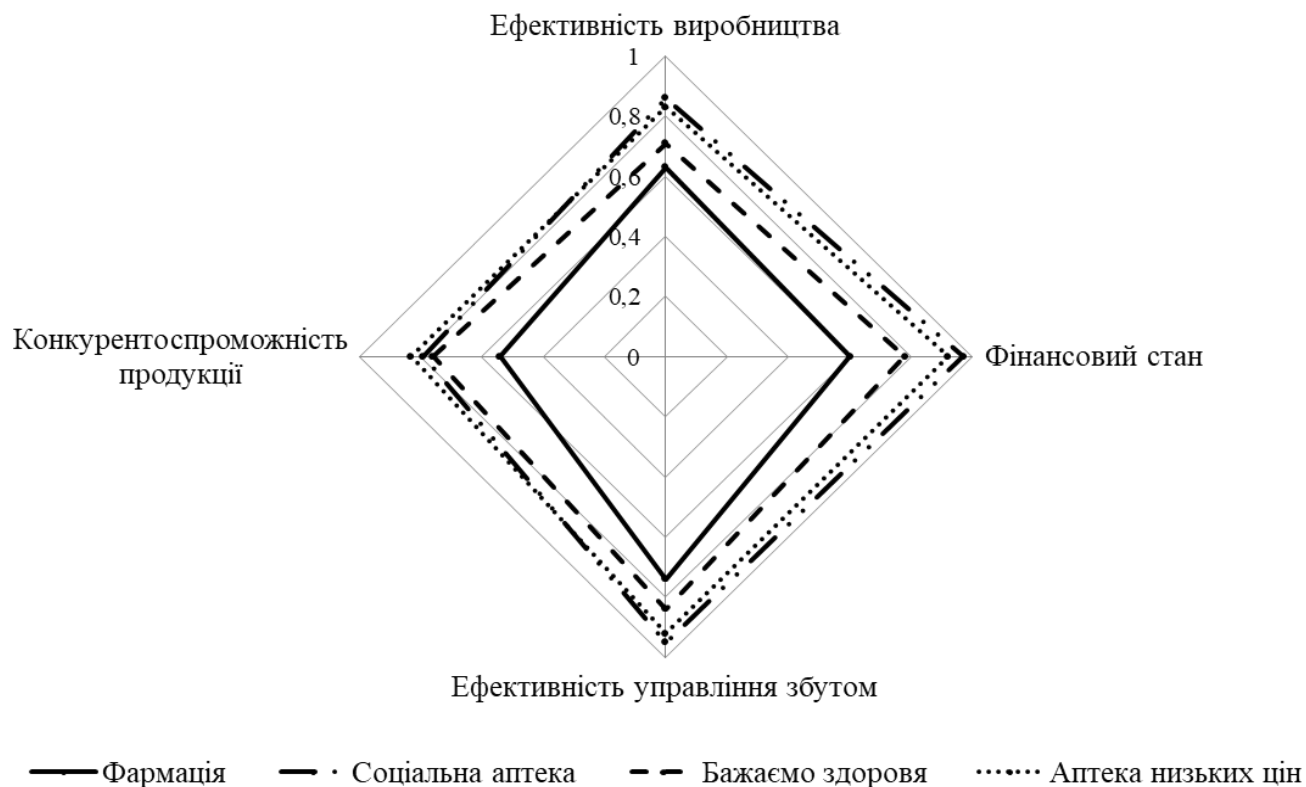


Рисунок 2.4 – Багатокутники конкурентоспроможності досліджуваних підприємств конкурентів за результатами стандартизації групових показників
Джерело: побудовано автором на основі власної експертної оцінки

За результатами побудови багатокутників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств конкурентів за результатами стандартизації групових показників (див. рис. 2.4) бачимо, що за всіма показниками конкурентоспроможності найбільш конкурентними є Соціальна аптека та Аптека низьких цін, на другому місці знаходиться аптека Бажаємо здоров'я, поступаючись у показниках ефективності виробництва, фінансового стану та ефективності збуту та просування продукції, найменш конкурентоспроможним є КП «Фармація» КМР.

За результатами стандартизованої оцінки конкурентоспроможності підприємств-конкурентів у розрізі групових показників нами було розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

Показник	Питома вага	Стандартизований показник				Зважена оцінка			
		Фармація	Соціальна аптека	Бажаємо здоров'я	Аптека низьких цін	Фармація	Соціальна аптека	Бажаємо здоров'я	Аптека низьких цін
<i>Ефективність виробничої діяльності – 0,20</i>									
Продуктивність праці	0,40	0,77	0,89	0,78	0,81	0,63	0,86	0,71	0,83
Фондовіддача	0,20	0,46	0,91	0,62	0,94				
Рівень зносу основних засобів	0,40	0,58	0,81	0,68	0,79				
<i>Фінансовий стан підприємства - 0,15</i>									
Коефіцієнт покриття загальний	0,15	0,75	0,92	0,80	0,96	0,60	0,97	0,78	0,92
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,17	0,97	0,57	0,87				
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,20	0,80	0,95	0,84	0,93				
Строк погашення дебіторської заборгованості	0,15	0,64	0,90	0,75	0,82				
Строк погашення кредиторської заборгованості	0,15	0,95	1,05	0,97	1,00				
Коефіцієнт автономії	0,20	0,34	1,01	0,75	0,92				
<i>Ефективність управління збутом і просуванням товарів – 0,25</i>									
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,25	0,63	0,97	0,78	0,92	0,74	0,95	0,84	0,92
Рентабельність продажів	0,25	0,69	1,01	0,85	0,96				
Рентабельність продукції	0,25	0,78	0,86	0,83	0,84				
Рентабельність витрат на збут та просування продукції	0,25	0,87	0,96	0,91	0,96				
<i>Конкурентоспроможність продукції – 0,40</i>									
Ціна лікарських засобів	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	0,54	0,79	0,76	0,83
Якість лікарських засобів	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00				
Комфорт придбання лікарських засобів	0,20	0,20	0,60	0,60	0,80				
Наявність стандартів обслуговування	0,15	0,00	0,50	0,50	0,75				
Наявність сайту для онлайн-замовлень	0,15	0,00	0,60	0,40	0,40				
Інтегральний показник						0,62	0,87	0,80	0,87

Джерело: розраховано автором на основі власної експертної оцінки

За результатом розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності досліджуваних підприємств конкурентів (див. табл. 2.3) бачимо, що найвищий рівень конкурентоспроможності мають Соціальна аптека 0,87 та Аптека низьких цін 0,87 у порівнянні з мережею аптек Копійка. В той же час дещо нижчий рівень має аптека Бажаємо здоров'я 0,80, проте відповідно градації він також є високим. А от рівень конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР складає 0,62 та відповідає середньому рівню у порівнянні з мережею аптек Копійка, що свідчить про значне відставання у конкурентних перевагах, іноді їх відсутність.

Враховуючи результати попереднього аналізу умов зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування фармацевтичних підприємств, з метою додаткової оцінки конкурентоспроможності підприємства нами було проведено SPACE-аналіз досліджуваних підприємств, результати якого представлено у табл. 2.4 та на рис. 2.5.

Таблиця 2.4 – SPACE-аналіз конкурентної позиції досліджуваних підприємств

Стабільність зовнішнього середовища (ES)	Оцінка					Привабливість галузі (IS)	Оцінка				
	S1	S2	S3	S4	S5		S1	S2	S3	S4	S5
рівень смертності населення	-4	-4	-4	-4	-4	можливості зростання галузі	4	4	4	4	4
нормативно-правове регулювання ринку	-4	-4	-4	-4	-4	тиск з боку товарів-замінників	5	5	5	5	5
інфляція	-5	-5	-5	-5	-5	бар'єри входу на ринок	5	5	5	5	5
платоспроможність покупців	-3	-3	-3	-3	-3	сила тиску основних конкурентів	4	4	4	4	4
технології	-3	-3	-3	-3	-3	вигідні умови поставки	3	3	3	3	3
Середня оцінка	-	-	-	-	-	Середня оцінка	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
Конкурентні переваги (CA)	Оцінка					Фінансова стійкість (FS)	Оцінка				
	S1	S2	S3	S4	S5		S1	S2	S3	S4	S5
частка ринку	-2	-5	-3	-3	-3	ліквідність	5	3	5	4	5
якість продукції (обслуговування)	-5	-1	-4	-3	-4	автономність	5	1	5	4	5
розгалуженість аптечної мережі	-3	-5	-4	-4	-4	оборотність активів	5	2	5	4	5
цінова політика	-5	-5	-5	-5	-5	рентабельність діяльності	5	1	5	4	5
лояльність клієнтів	-5	-2	-4	-3	-4	доступність джерел фінансування	4	4	4	4	4
Середня оцінка	-	-	-	-	-	Середня оцінка	4,8	2,2	4,8	4,0	4,8
$X = ES + FS$	1,0	-	1,0	0,2	1,0	$Y = IS + CA$	0,2	0,6	0,2	0,6	0,2

Примітка: S1 – Копійка; S2 – Фармація; S3 – Соціальна аптека; S4 – Бажаємо здоров'я; S5 – Аптека низьких цін

Джерело: розраховано автором на основі власної експертної оцінки

З результатів проведеного аналізу (див. табл. 2.4 та рис. 2.5) бачимо, що для Копійки, Соціальної аптеки, Бажаємо здоров'я та Аптеки низьких цін з врахуванням факторів зовнішнього середовища більш прийнятною є агресивна конкурентна стратегія, що за якої підприємства отримують конкурентні переваги, які вони можуть зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу за рахунок збільшення продажів, цінової війни з конкурентами, надання додаткових послуг клієнтам тощо.

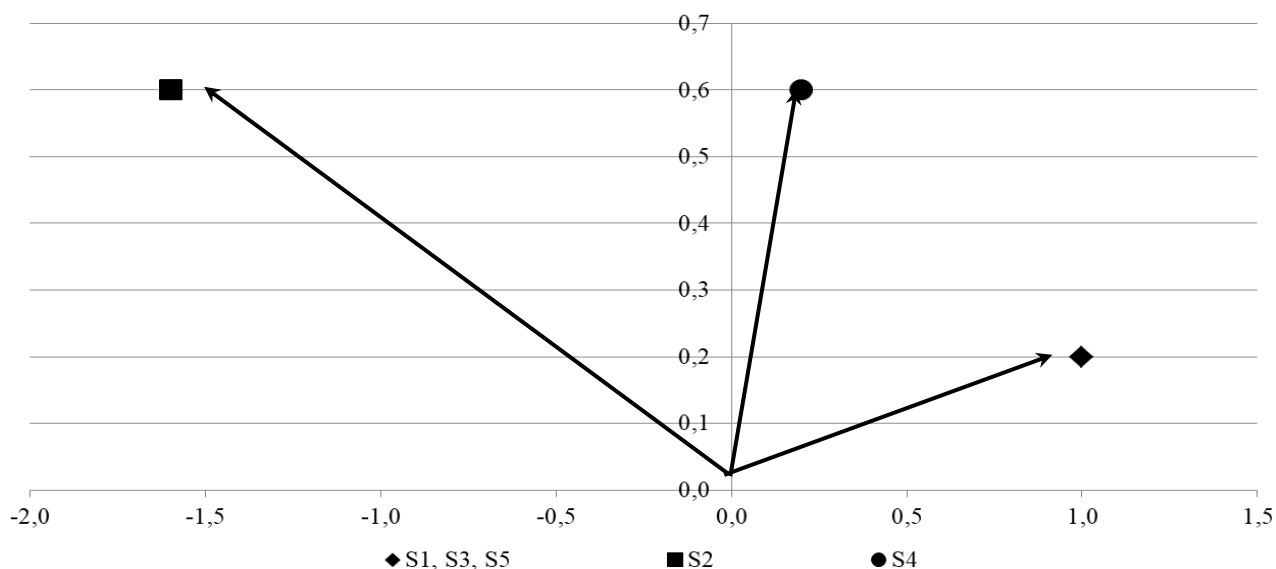


Рисунок 2.5 – Оптимальні конкурентні стратегії досліджуваних підприємств конкурентів за результатами проведеного SPACE-аналізу

Примітка: S1 – Копійка; S2 – Фармація; S3 – Соціальна аптека; S4 – Бажаємо здоров'я; S5 – Аптека низьких цін

Джерело: побудовано автором на основі власної експертної оцінки

Проведене дослідження засвідчило, що основними резервами росту конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР є підвищення ефективності операційної діяльності й конкурентоспроможності лікарських засобів та виробів медичного призначення, на що має бути спрямована система конкретних заходів управлінського характеру.

Для КП «Фармація» КМР можемо рекомендувати дотримуватись консервативної конкурентної стратегії, що є більш прийнятною в умовах стабільного або повільного зростання фармацевтичної галузі, низького рівня зростання й фінансової стабільності КП «Фармація» КМР. Ключовим фактором успіху підприємства за таких умов є виключно ефективність операційної діяльності та конкурентоспроможність лікарських засобів та виробів медичного призначення у роздрібному продажі КП «Фармація» КМР. Підприємство має фокусуватися на підтримці існуючого асортименту лікарських засобів та виробів медичного призначення з врахуванням актуальності попиту за умов одночасного пошуку шляхів оптимізації операційних витрат.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, дослідженні в основній частині кваліфікаційної роботи теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю фармацевтичного підприємства, а також їх практична апробація за матеріалами Комунального підприємства «Фармація» Криворізької міської ради дають підстави нам зробити наступні висновки:

1. Більшість науковців розглядають поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність, можливість або спроможність, але більш доцільним, на нашу думку, з позицій етимологічного розуміння є спроможність та конкурентоспроможність підприємства, а не здатність та конкурентоздатність відповідно. Систематизація поглядів науковців щодо визначення досліджуваного поняття дозволяє нам розглядати *конкурентоспроможність підприємства як спроможність підприємства формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги у процесі конкурентної боротьби на ринку (галузі) з метою забезпечення одержання сталого прибутку*. Економічний зміст конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії розкривається через її основні властивості, зокрема, порівнюваність, просторовість, динамічність, атрибутивність, системність, предметність, урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства.

2. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, тому *систему управління конкурентоспроможністю підприємства варто розглядати як сукупність мети, об'єкта і суб'єкта, методології, принципів і функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, розробку під їх впливом конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі функціонування підприємства*. Разом з тим, ключовим її елементом є методи управління конкурентоспроможністю підприємства, основними серед яких вважаємо методи кількісної оцінки, прогнозування, маркетингові методи порівняльного конкурентного аналізу.

3. Сучасний фармацевтичний ринок України є організованою системою взаємозалежних суб'єктів та об'єктів з виробництва, розподілу, споживання фармацевтичних товарів, надання фармацевтичних послуг. Визначальними факторами розвитку вітчизняного фармацевтичного ринку у досліджуваному періоді 2016-2020 рр. були світова економічна криза, пандемія коронавірусу COVID-19, політична нестабільність, війна і слабка економіка України, що визначили напрямок розвитку його основних показників, а саме: обсяг роздрібної реалізації товарів «аптечного кошика» зріс на 70,1%, випередивши у 8 разів темпи росту його обсягів у натуральному вираженні 8,9% в зв'язку зі значним зростанням вартості лікарських засобів та виробів медичного призначення на тлі незначної динаміки росту ринку; основними факторами, що впливають на зміну обсягів аптечного продажу товарів в грошовому вираженні були індекс заміщення, індекс інноваційності та індекс інфляції; структура

товарів «аптечного кошика» у натуральному виразі містить більшу частку вітчизняних препаратів у сегменті лікарських засобів 68,6%, дієтичних добавок 70,2% та косметичних виробів 58,6% тоді як медичні вироби зарубіжного виробництва складають 55,3% у зазначеному сегменті через успішну реалізацію інноваційних стратегій розвитку вітчизняних фармацевтичних підприємств ще до початку пандемії. Сьогодні провідними вітчизняними виробниками лікарських засобів є Фармак, Корпорація Артеріум, Дарниця, Київський вітамінний завод, Юрія-Фарм, а лідерами на ринку дистрибуції – БадМ (Дніпро), Оптіма-Фарм (Київ) та Вента (Дніпро).

Сучасні умови функціонування провокують зміни у вимогах до функціонування вітчизняного роздрібного фармацевтичного ринку, що полягають, зокрема, у максимальній діджиталізації фармацевтичного бізнесу в умовах локдауну через зростання частки споживачів, які купують ліки онлайн – третина українців в період карантинних обмежень замовляли онлайн та забирали самостійно в аптеці, при цьому лише 4% замовляли ліки з доставкою додому чи в офіс, підвищенні ролі держави на фармацевтичному ринку, перерозподіл бюджетів фармацевтичних підприємств на користь онлайн-реклами. На тлі зазначеного актуальним є питання державного регулювання конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств з врахуванням нових вимог їх функціонування. Нині основними державними програмами розвитку конкурентоспроможності фармацевтичного ринку України вважаємо програму «Доступні ліки» та механізм реімбурсації, впровадження системи e-health та електронних рецептів, організацію закупівель через міжнародний фонд та децентралізованих закупівель через систему «Prozorro», спрощену реєстрацію лікарських продуктів, які реєструються компетентними органами США, Швейцарії, Японії, Австралії, Канади, Європейського Союзу відповідно до централізованої процедури. Новий проект Концепції розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України розрахований на 2020-2025 рр. орієнтований на те, щоб споживання лікарських засобів у країні відповідало переліку основних захворювань за створеними національними протоколами лікування, забезпечення якості ліків, зокрема, за рахунок 2D-кодуювання, боротьби з фальсифікатом, створення Української медичної агенції, демонополізацію ринку, реалізацію належної аптечної практики, фізичну й економічну доступність ліків та збільшення державного забезпечення потреби громадян у ліках, врегулювання інтернет-торгівлі тощо.

Знаковим на тлі діджиталізації фармацевтичного ринку є підписання президентом Володимиром Зеленським Закону України «Про внесення змін до статті 19 Закону України «Про лікарські засоби» щодо здійснення електронної роздрібної торгівлі лікарськими засобами», що дозволяє суб'єкту господарювання торгувати ліками онлайн, окрім медикаментів з наркотичним складом, психотропними речовинами й прекурсорами, сильнодіючими, отруйними, радіоактивними та імунобіологічними ліками, за умов наявності ліцензії на роздрібну торгівлю лікарськими засобами, сайту аптеки, де є дані про ліцензію, логотип, назву й можливість надавати консультації фармацевта, власної служби доставки або договорів з поштовими операторами. Отже,

вагомим фактором конкурентоспроможності аптечних мереж у світлі наростаючої тенденції діджиталізації підкріпленої законодавчим полем є активний перехід на онлайн-продажі за рахунок: розробки власного сайту, співпраці з маркетплейсами (Liki24.com, Tabletki.ua, Apteka911.com.ua), активне використання соціальних мереж.

4. До зовнішніх факторів конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР варто віднести нормативно-правове поле діяльності підприємства. Так, основними нормативно-правовими актами, що регулюють його діяльність є Закон України «Про лікарські засоби» та Закон України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори», а також нові інноваційні проекти у межах реформування медичної системи України, зокрема, Програми медичних гарантій (ПМГ), що передбачає фінансування закладів охорони здоров'я у статтях екстренної медичної допомоги, медичної допомоги при інсульті та інфаркті й пакету з COVID-19, фінансування НСЗУ в рамках програми реімбурсації «Доступні ліки», дозвіл електронної роздрібною торгівлі лікарськими засобами. Щодо факторів конкурентного середовища КП «Фармація» КМР, то сьогодні на локальному аптечному ринку міста Кривого Рогу зареєстровано 277 аптечних закладів, з яких 128 аптечних закладів належать приватним підприємствам, товариствам з обмеженою відповідальністю, приватним акціонерним товариствам, 90 аптечних закладів фізичним особам підприємцям та 59 аптечних закладів підприємствам комунальної форми власності.

КП «Фармація» КМР є єдиним підприємством міста комунальної форми власності. Основними конкурентами КП «Фармація» КМР в сегменті роздрібного продажу ліків та засобів медичного призначення в середньому ціновому сегменті на аптечному ринку Кривого Рогу є мережа аптек «Копійка», «Соціальна аптека», «Бажаємо здоров'я», «Аптека найкращих цін». На роздрібному аптечному ринку Кривого Рогу у розрізі основних конкурентів КП «Фармація» КМР займає частку у 53,6%. Крім того, підприємство має монополіне положення на здійснення ліцензійного виробництва та продажу екстемпоральних лікарських засобів. Щодо існування суттєвих бар'єрів входу на аптечний ринок Кривого Рогу та більш вигідних умов постачання товарів, то вони відсутні для КП «Фармація» КМР.

Основними перевагами КП «Фармація» КМР на фармацевтичному ринку міста є: широка мережа аптечних закладів, розташованих в усіх адміністративних районах міста та в більшості лікувально-профілактичних закладів, відпуск лікарських засобів за пільговими рецептами; виготовлення лікарських засобів в умовах аптеки; участь у проведенні соціальних заходів і програм (державних та місцевих) в Кривому Розі, формування цін на лікарські засоби та вироби медичного призначення з урахуванням попиту, сезонних коливань за найнижчою ціною з урахуванням найвигідніших умов поставки товарів. Ще однією конкурентною перевагою КП «Фармація» КМР є забезпечення потреби населення і лікувально-профілактичних установ наркотичними і іншими препаратами контрольованої групи на основі Ліцензії б/н, виданої Державною службою України з лікарських засобів 17.10.2019 року,

строк дії якої до 17.10.2024 року про придбання; зберігання; перевезення; виготовлення; використання; знищення; реалізація (відпуск) наркотичних засобів (списку 1 таблиці II та списку 1 таблиці III), психотропних речовин (списку 2 таблиці II та списку 2 таблиці III), прекурсорів (списку 1 таблиці IV та списку 2 таблиці IV) Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.

5. Оцінка рівня конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР здійснювалась за методикою ефективної конкуренції й визначення інтегрального показника конкурентоспроможності у розрізі одиничних показників, зокрема, ефективності виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності управління збутом і просуванням товарів, конкурентоспроможності товару у порівнянні з еталонним підприємством мережею аптек Копійка. Зокрема, оцінка одиничних показників конкурентоспроможності лікарських засобів та виробів медичного призначення за результатами обслуговування в аптеці № 11 КП «Фармація» КМР за адресою пл. 30-річчя Перемоги, 2, та аптеки Копійка за адресою вул. Лісового, 14а дозволило визначити наступне:

- ціна на лікарські засоби та вироби медичного призначення в обох зазначених аптеках є досить прийнятними у порівнянні з іншими аптеками;

- якість придбаних лікарських засобів в обох аптеках відповідала законодавчим вимогам, зокрема, їх пакування було промарковано й містило всю необхідну для споживача інформацію;

- комфорт здійснення купівлі лікарських засобів у аптеці № 11 КП «Фармація» КМР нами було оцінено негативно через ряд окремих ознак, зокрема, приміщення аптеки дуже маленьке без свіжого ремонту й додаткових можливостей для очікування покупця (стілці, лави, куточок споживача). В аптеці Копійка територія значна, може вміщувати багато відвідувачів, аптека стилізована у фірмових тонах з приємним освітленням та можливостями очікування, є стільці й навіть планшет для онлайн-замовлень, є окрема зона для видачі онлайн-замовлень;

- у аптеці № 11 КП «Фармація» КМР обслуговування покупців здійснює один фармацевт, відсутня можливість оплати банківською картою й будь які стандарти обслуговування покупців, зокрема, обслуговування покупців фармацевт здійснював російською мовою. В аптеці Копійка передбачено 3 пункти обслуговування клієнтів, що дозволяє швидко розряджати черги, в аптеці є бонусна програма лояльності, можливість оплати банківською картою й мінімальне дотримання стандартів фармацевтами-провізорами, зокрема, фірмовий одяг, бейдж, вітання та прощання з клієнтом;

- перед відвідуванням аптеки № 11 КП «Фармація» КМР нами було здійснено спробу забронювати замовлення лікарських засобів в онлайн-форматі, проте зіткнулися з тим, що у підприємства є власний, досить незручний сайт з обмеженою інформацією, а також немає можливості онлайн-замовлення лікарських засобів на відміну від аптеки Копійка, яка має власний функціональний сайт з можливістю онлайн-замовлення за дещо нижчою ціною.

Отриманий в результаті проведених розрахунків інтегральний показник конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР відповідає середньому рівню з оцінкою в 0,62. Тоді як підприємства-конкуренти мають високий рівень конкурентоспроможності, зокрема, Соціальна аптека – 0,87, Аптека низьких цін – 0,87, Бажаємо здоров'я – 0,80, що свідчить про значне відставання у конкурентних перевагах КП «Фармація» КМР, іноді їх відсутність. Проведене дослідження засвідчило, що основними резервами росту конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР є підвищення ефективності операційної діяльності й конкурентоспроможності лікарських засобів та виробів медичного призначення, на що має бути спрямована система конкретних заходів управлінського характеру.

Разом з тим, з результатів проведеного SPACE-аналізу було виявлено, що для Копійки, Соціальної аптеки, Бажаємо здоров'я та Аптеки низьких цін з врахуванням факторів зовнішнього середовища більш прийнятною є агресивна конкурентна стратегія, що за якої підприємства отримують конкурентні переваги, які вони можуть зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу за рахунок збільшення продажів, цінової війни з конкурентами, надання додаткових послуг клієнтам тощо. Для КП «Фармація» КМР можемо рекомендувати дотримуватись консервативної конкурентної стратегії, за якою ключовим фактором успіху підприємства є виключно ефективність операційної діяльності та конкурентоспроможність лікарських засобів та виробів медичного призначення у роздрібному продажі КП «Фармація» КМР. Підприємство має фокусуватися на підтримці існуючого асортименту лікарських засобів та виробів медичного призначення з врахуванням актуальності попиту за умов одночасного пошуку шляхів оптимізації операційних витрат.

З врахуванням вищезазначеного, одним з шляхів підвищення конкурентоспроможності КП «Фармація» КМР вважаємо оптимізацію витрат на виготовлення екстемпоральних ліків, що дозволить підприємству сформувати резерви зниження операційних витрат й в результаті цін на роздрібну групу лікарських засобів та виробів медичного призначення порівняно з конкурентами за рахунок таких заходів:

- проведення ґрунтовної оцінки економічної доцільності збереження виготовлення окремих видів екстемпоральних лікарських засобів;
- застосування обґрунтованого економічного підходу до визначення тарифів на виготовлення екстемпоральних препаратів (здійснення перегляду прийнятої до застосування на підприємстві методики, яка носить лише рекомендаційний характер, з урахуванням змін у законодавстві та соціально-економічній сфері);
- здійснювати регулювання кінцевої ціни реалізації екстемпоральних лікарських засобів в залежності від умов, що складаються на місцевому фармацевтичному ринку;
- приведення розрахунку вартості надання інтерну освітніх послуг на базі стажування КП «Фармація» КМР за трьохсторонніми договорами про надання освітніх послуг з навчання провізора-інтерна, укладених між вищим навчальним закладом, КП «Фармація» КМР та інтерном (протягом 2018-2020

рр. було укладено 96 договорів про надання освітніх послуг з встановленим законодавством терміном стажування) врахувати рекомендації МОЗ України (Лист МОЗУ від 03.11.2004 № 10.03.67/1543) стосовно включення до вартості послуг матеріальних та інших витрат в розмірі 10% суми, що припадає на одну штатну посаду працівника закладу охорони здоров'я.

Разом з тим, з метою розміщення аптек та аптечних пунктів КП «Фармація» КМР користується нерухомим майном сторонніх організацій на умовах оренди. Слід зазначити, що майже всі аптеки та аптечні пункти розташовані у приміщеннях лікувально-профілактичних закладів Кривого Рогу. 5 об'єктів є спільною власністю територіальної громади Кривого Рогу та передані на баланс КП «Фармація» КМР рішеннями Криворізької міської ради. Решта об'єктів нерухомості передані КП «Фармація» КМР сторонніми організаціями на умовах оренди, згідно укладених договорів. Орендодавцями є бюджетні установи. Враховуючи вказані законодавчі норми, КП «Фармація» КМР повинне сплачувати (відшкодувати) земельний податок згідно укладених з орендарями договорів на підставі виставлених ними рахунків. Разом з тим, питання щодо відшкодування земельного податку врегульовано на договірних засадах лише з двома орендодавцями. Так, договорами передбачено оплату за спожиті КП «Фармація» КМР послуги за: електропостачання; водопостачання та водовідведення; вивезення побутових твердих відходів; послуги зв'язку; відшкодування плати за землю. З метою приведення у відповідність до вимог земельного та податкового законодавства КП «Фармація» КМР необхідно врегулювати питання щодо сплати земельного податку з об'єктів нерухомості шляхом укладення відповідних додаткових угод з орендодавцями.

Щодо підвищення конкурентоспроможності лікарських засобів та виробів медичного призначення КП «Фармація» КМР, то тут варто відмітити, що сучасний споживач обирає аптеку не лише на базі якості лікарських засобів – це законодавча вимога, а на базі максимального задоволення очікувань та вимог під час відвідування аптеки, що досягається лише за рахунок використання принципу «Орієнтація на споживача» та психологічних особливостей продажів. Як було зазначено раніше, під час обслуговування в аптеці КП «Фармація» КМР було виявлено відсутність стандартів обслуговування, оскільки фармацевт не мав примітного фірмового одягу, іменного бейджу, обслуговував російською мовою всупереч законодавчим вимогам, перший не привітався, не надавав досить вичерпної інформації про наявний товарний асортимент, про характеристики лікарських препаратів, не виявляв лояльності до покупця, не попрощався. Виявлені нами недоліки повинні бути враховані працівниками аптек КП «Фармація» КМР та виключені у подальшому, що дозволить підвищити якість обслуговування споживачів, збільшити обсяг реалізації фармацевтичної продукції. Ще одним шляхом підвищення конкурентоспроможності лікарських засобів в аптеках підприємства є підвищення швидкості обслуговування шляхом автоматизації аптеки, зокрема, впровадження системи онлайн-бронювання лікарських препаратів через власний сайт за умов його доопрацювання або участі в спеціальних сервісах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография. Донецк: ДонГУЭТ, 2004. 141 с.
2. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие. Москва: Гном-Пресс, 2000. 325 с.
3. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. Москва: ИНФРАМ, 2001. 496 с.
4. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО «Новости», 2000. 255 с.
5. Люшкинов А. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. Москва: ЮНИТИДАНА, 2000. 375 с.
6. Голубков Е. П. Маркетинг: словарь-справочник. Москва: Дело, 2000. 440 с.
7. Маракулин М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2003. № 4. С. 25-31.
8. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия: монография. Харьков: ХНАДУ, 2003. 186 с.
9. Иванов Ю. Б., Тищенко О. М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 384 с.
10. Душко А. П. Обеспечение конкурентоспособности ремонтно-строительных предприятий в условиях жилищно-коммунальной реформы: дис. канд. экон. наук. СПб., 1998. 221 с.
11. Киперман Г. Я. Рыночная экономика: словарь. Москва: Республика, 2003. 455 с.
12. Шкардун В. Д. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия. *Маркетинг*. 2005. № 1 (80). С. 38-45.
13. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. Москва: Альфапресс, 2004. 160 с.
14. Рубин Ю. В., Шустов В. В. Конкуренция: реалии и перспективы. Москва: Знание, 1990. 64 с.
15. Фасхиев Х. А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности грузовых автомобилей. *Методы менеджмента качества*. 2001. № 3. С. 24-29.
16. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на вашем рынке. Москва: Мысль, 1990. 364 с.
17. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Бизнес Информ*. 1996. № 5. С. 23-27.
18. Воронов Д. С. Оценка, анализ и выявление путей повышения конкурентоспособности предприятий: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург, 2002. 145 с.

19. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. Киев: Наукова думка, 1999. 496 с.
20. Стивенсон В. Дж. Управление производством. Москва: ООО «Лаборатория базовых знаний», ЗАО «Бином», 1998. 928 с.
21. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие. СПб.: Специальная литература, 1999. 589 с.
22. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ: Перун, 2001. 1440 с.
23. Чумак Л. Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економика и управление*. 2013. № 1. С. 62-69.
24. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
25. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. Москва: Маркетинг, 2002. 544 с.
26. Дикань В. Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. Луганськ, 2010. №16. С. 55-58.
27. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие. *Економика и управление. Экономические науки*. 2010. № 12 (73). С. 283-287.
28. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. Харків: Основа, 2003. 250 с.
29. Мануйлович Ю. М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2015. 228 с. URL: <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-22-10.pdf>. (дата звернення 18.04.2021).
30. Ушкаренко Ю. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю кооперативних підприємств. URL: [file:///C:/Users/7272~1/AppData/Local/Temp/Nvuumevcg_2016_8\(2\)__28.pdf](file:///C:/Users/7272~1/AppData/Local/Temp/Nvuumevcg_2016_8(2)__28.pdf). (дата звернення 18.04.2021).
31. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: file:///C:/Users/7272~1/AppData/Local/Temp/vbumb_2013_2_20.pdf. (дата звернення 18.04.2021).
32. Реутов В., Вельгош Н. Управление конкурентоспособностью: монография. Симферополь: Таврия, 2005. 200 с.
33. Яцковий Д. Сучасні методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально економічних досліджень. 2013. Вип. 4 (51). С. 183-188.
34. Бачевський Б., Заблодська І., Решетняк О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2009. 400 с.
35. Гриньов А. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 308 с.

36. Закревська Л. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості. Економіка: проблеми теорії та практики. 2004. Вип. 195. Т. 2. С. 503-514.

37. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2006. 384 с.

38. Моголова А. Ю. Сучасний стан та перспективи дистрибуції на фармацевтичному ринку України. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/4.pdf. (дата звернення 18.04.2021).

39. Ирина Деревянко. Украинский фармацевтический рынок 2020: смена бизнес-моделей. URL: <https://pharma.net.ua/analytic/analysis/23816ukrainskijfarmrynok2020smenabiznesmodelej>. (дата звернення 18.04.2021).

40. Огляд фармринку за підсумками 2020 р. (Оновлено). URL: <https://www.apteka.ua/article/580346>. (дата звернення 10.05.2021).

41. Вікторія Галімон. Виклик часу: чи готові аптеки продавати онлайн. URL: <https://www.rap.in.ua/viklikchasuchigotoviaptekiprodavationlajn/>. (дата звернення 18.04.2021).

42. Вікторія Галімон. Що чекає на фармацевтичний ринок України у 2021 році: п'ять трендів, які дозволять вижити. URL: <https://www.rap.in.ua/shhochekaenafarmaczevtichnijrinokukrayiniu2021roczipyattrendivyakidozvolyatvizhiti/>. (дата звернення 18.04.2021).

43. Л. М. Ємельяненко. Гармонізація регуляторного середовища торгівлі лікарськими засобами на фармацевтичному ринку України. Ефективна економіка. 2018. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/13.pdf. (дата звернення 18.04.2021).

44. Артеменко Л. П., Пічугіна М. А., Артеменко О. Т. Бенчмаркінг конкурентоспроможності фармпідприємств на європейському ринку. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. С. 152-161. URL: <file:///C:/Users/7272~1/AppData/Local/Temp/181840%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%9640360711020191028.pdf>. (дата звернення 18.04.2021).

45. Представлено нову Концепцію розвитку фармацевтичного сектору. Український фармацевтичний інститут якості. URL: <http://gmpcenter.org.ua/news/predstavlenonovukontseptsijurozvitkufarmatsevtichnogosektoru>. (дата звернення 18.04.2021).

46. Рада дозволила електронну роздрібну торгівлю ліками. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/09/17/665236/>. (дата звернення 18.04.2021).

47. Смертність в Україні та про що вона «говорить» URL: <https://arcua.org/publikacziui/smertnistvukrainitaproshhovonagovorit.html> (дата звернення 18.04.2021).

48. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний сайт. Документи. URL: <http://moz.gov.ua/dokumenty> (дата звернення 18.04.2021).

49. Аптечний ринок України2020: фактори впливу та можливі вектори розвитку. URL: <https://www.apteka.ua/article/559475>. (дата звернення

18.04.2021).

50. Аптеки: Офіційний портал міста Кривого Рогу. URL: <https://krmisto.gov.ua/ua/drugstores.html>. (дата звернення 18.04.2021).

51. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.

52. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

53. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навчальний посібник для здобувачі вищої освіти ВУЗів. Київ: ЦУЛ, 2009. 328 с.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Динаміка результатів горизонтального та вертикального аналізу
форми № 1 «Баланс» КП «Фармація» КМР за 2018-2020 рр.

Статті балансу	2018		2019		Δ _{2019/2018}		2020		Δ _{2020/2019}	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Необоротні активи:	3363	27,73	4833	33,55	1470	43,71	5288	35,25	455	9,41
Нематеріальні активи:	7	0,06	10	0,07	3	42,86	10	0,07	0	0,00
- первісна вартість	53	0,44	59	0,41	6	11,32	67	0,45	8	13,56
- накопичена амортизація	46	0,38	49	0,34	3	6,52	57	0,38	8	16,33
Основні засоби:	3356	27,67	4823	33,48	1467	43,71	5278	35,18	455	9,43
- первісна вартість	10028	82,68	11830	82,12	1802	17,97	12769	85,11	939	7,94
- накопичена амортизація	6672	55,01	7007	48,64	335	5,02	7491	49,93	484	6,91
Оборотні активи:	8766	72,27	9572	66,45	806	9,19	9715	64,75	143	1,49
Запаси:	7131	58,79	8371	58,11	1240	17,39	8928	59,51	557	6,65
Виробничі запаси	89	0,73	149	1,03	60	67,42	121	0,81	-28	-18,79
Товари:	7042	58,06	8222	57,08	1180	16,76	8807	58,70	585	7,12

Продовження табл. Б.1

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	374	3,08	536	3,72	162	43,32	433	2,89	-103	-19,22
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	410	3,38	0	0,00	-410	-100,00	130	0,87	130	100,00
Гроші та їх еквіваленти:	645	5,32	539	3,74	-106	-16,43	81	0,54	-458	-84,97
Готівка	70	0,58	70	0,49	0	0,00	59	0,39	-11	-15,71
Інші оборотні активи	206	1,70	126	0,87	-80	-38,83	143	0,95	17	13,49
Актив	12129	100,00	14405	100,00	2276	18,76	15003	100,00	598	4,15
Власний капітал:	4217	34,77	4487	31,15	270	6,40	4325	28,83	-162	-3,61
Зареєстрований пайовий капітал	3166	26,10	3762	26,12	596	18,83	3762	25,07	0	0,00
Додатковий капітал	825	6,80	2071	14,38	1246	151,03	2650	17,66	579	27,96
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	996	8,21	-1346	-9,34	-2342	-235,14	-2087	-13,91	-741	55,05
Поточні зобов'язання та забезпечення	7142	58,88	9918	68,85	2776	38,87	10678	71,17	760	7,66
Короткострокові кредити банків	0	0,00	0	0,00	0	0,00	828	5,52	828	100,00
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6516	53,72	9094	63,13	2578	39,56	9148	60,97	54	0,59
Інша кредиторська заборгованість	626	5,16	824	5,72	198	31,63	702	4,68	-122	-14,81
Пасив	12129	100,00	14405	100,00	2276	18,76	15003	100,00	598	4,15

Примітка: розраховано автором на основі [Додаток А]

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.2 – Динаміка результатів горизонтального та вертикального аналізу
форми № 2 «Звіт про фінансові результати» КП «Фармація» КМР за 2018-2020 рр.

Статті фінансового звіту	2018		2019		Δ _{2019/2018}		2020		Δ _{2020/2019}	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	104533	99,46	118303	99,62	13770	13,17	146196	98,58	27893	23,58
Інші операційні доходи	513	0,49	432	0,36	-81	-15,8	1873	1,26	1441	333,56
Фінансові доходи	57	0,05	18	0,02	-39	-68,4	231	0,16	213	1183,33
Сукупні доходи	105103	100,00	118753	100,00	13650	12,99	148300	100,00	29547	24,88
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	83426	79,84	96399	80,16	12973	15,55	123592	82,93	27193	28,21
Адміністративні витрати	5906	5,65	6695	5,57	789	13,36	7316	4,91	621	9,28
Витрати на збут	14962	14,32	16962	14,10	2000	13,37	17888	12,00	926	5,46
Інші операційні витрати	81	0,08	65	0,05	-16	-19,8	57	0,04	-8	-12,31
Фінансові витрати	111	0,11	144	0,12	33	29,73	184	0,12	40	27,78
Сукупні витрати	104486	100,00	120265	100,00	15779	15,10	149037	100,00	28772	23,92
Чистий прибуток (збиток)	617	-	-1512	-	-2129	-345	-737	-	2249	-148,74

Примітка: розраховано автором на основі [Додаток А]

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.3 – Виконання планових показників діяльності КП «Фармація» КМР за 2018-2020 рр.

Статті фінансового звіту	2018 рік			2019 рік			2020 рік		
	План, тис. грн.	Факт, тис. грн.	Виконання, %	План, тис. грн.	Факт, тис. грн.	Виконання, %	План, тис. грн.	Факт, тис. грн.	Виконання, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	90000	104533	116,15	80000	118303	147,88	85000	146196	172,00
Інші операційні доходи	600	513	85,50	600	432	72,00	500	1873	374,60
Фінансові доходи	0	57	100,00	0	18	100,00	0	231	100,00
Сукупні доходи	90600	105103	116,01	80600	118753	147,34	85500	148300	173,45
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	73350	83426	113,74	65000	96399	148,31	67400	123592	183,37
Адміністративні витрати	4600	5906	128,39	4000	6695	167,38	4850	7316	150,85
Витрати на збут	12270	14962	121,94	11470	16962	147,88	13100	17888	136,55
Інші операційні витрати	200	81	40,50	30	65	216,67	100	57	57,00
Фінансові витрати	80	111	138,75	100	144	144,00	50	184	368,00
Сукупні витрати	90500	104486	115,45	80600	120265	149,21	85500	149037	174,31
Чистий прибуток (збиток)	100	617	617,00	0	-1512	-100	0	-737	-100

Примітка: розраховано автором на основі [Додаток А]