

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПРАВА

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

**на тему: «Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності
підприємства»**

Виконав: студент 2 року навчання,
групи 8.05.076.030.19.01 спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ОПІ «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Лугіна Д. С.

Керівник: к.е.н., доцент Мартіянова М. П.

Рецензент: директор ПАТ «ХФЗ «Червона зірка»

Трутаєв І. В.

Харків – 2020 рік

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Економічна сутність конкуренції, конкурентоспроможності підприємства та фактори впливу	6
1.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств	21
1.3 Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств	29
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ХФЗ «ЧЕРВОНА ЗІРКА»	37
2.1 Загальна характеристика підприємства	37
2.2 Аналіз показників виробничо-господарської діяльності підприємства	39
2.3 Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства	41
2.4 Аналіз трудових ресурсів підприємства	43
2.5 Аналіз витрат та фінансових результатів діяльності підприємства	45
2.6 Аналіз фінансового стану підприємства	49
2.7 Аналіз ділової активності підприємства	51
2.8 Аналіз рентабельності підприємства	53
2.9 Стан та тенденції розвитку фармацевтичного ринку України	54
2.10 Аналіз обсягів та структури реалізованої продукції	61
2.11 Аналіз зовнішнього середовища підприємства	62
2.12 Аналіз конкурентоспроможності підприємства	66
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2	83
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ХФЗ «ЧЕРВОНА ЗІРКА»	85
3.1 Прогноз обсягів збуту підприємства	85
3.2 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності	89

підприємства	
3.3 Впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства	93
3.4 Планування показників діяльності підприємства з урахуванням запропонованого заходу	108
3.5 Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів з урахуванням ризиків	113
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3	119
ВИСНОВКИ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	124

ВСТУП

Сьогодні в часи глобалізованого світу вітчизняні підприємства знаходяться у високо конкурентному середовищі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. З усіх сторін на компанії здійснюється постійний жорсткий вплив: їхня прибутковість, рентабельність, частка ринку завжди знаходяться в небезпеці потенційного погіршення. Тому задля збереження та покращення своїх конкурентних позицій менеджерам підприємств вкрай необхідно мати теоретичне та практичне розуміння шляхів підвищення конкурентоспроможності свого підприємства на національному та міжнародному ринках, оскільки саме від цього залежить виживання останнього. Зважаючи на це можна зробити висновок, що проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства є вкрай актуальною.

До відомих українських та іноземних вчених, що присвятили свої роботи дослідженню проблем конкуренції та конкурентоспроможності, належать: Астахова В.І, Богацька Н.М, Гринько Т.В., Дикань В.Л., Діксон П.Р., Должанський І.З., Загорна Т.О., Долишній М.І., Беленький П.Ю., Донських А.С., Єрмолов М.О., Іванов Ю.Б., Мескон М., Оберемчук В.Ф., Піддубний І.О., Портер М.Ю., Савчук О.В., Сміт А., Фатхутдінов Р.А., Юданов А.Ю. та інші. Однак не зважаючи на досить глибоке теоретичне вивчення проблеми конкурентоспроможності підприємства, все ще існує потреба у практичному дослідженні даного питання.

Об'єктом дослідження є процес розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів процесу розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Базою дослідження є Публічне акціонерне товариство «Хімфармзавод «Червона зірка».

Метою роботи є розробка та обґрунтування практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання:

1) проведено дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства, методів її оцінки та шляхів її підвищення;

2) проаналізовано виробничо-господарську діяльність підприємства та його конкурентоспроможність;

3) розроблено та обґрунтовано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;

4) здійснено розрахунок планових показників діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів;

5) проведено оцінку економічної ефективності та ризиків запропонованих заходів.

Інформаційною базою для написання роботи є наукова література, монографії, підручники, посібники провідних вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні наукові видання, ресурси мережі інтернет.

Практичним значенням виконаної роботи є розроблені організаційні та технологічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, що мають рекомендаційний характер.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність конкуренції, конкурентоспроможності підприємства та фактори впливу

Сьогодні в часи глобалізованого світу конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва є однією з найбільш обговорюваних тем між науковцями, політиками та практиками (інвесторами, менеджерами та робітниками підприємств). Саме вона показує наскільки підприємства здатні адаптуватися до змін кон'юнктури на ринках, законодавчих нововведень, змін фіскальної системи, прогнозувати цінову та асортиментну політику конкурентів, залучати кошти для фінансування своєї діяльності, оптимізувати ефективність використання наявних виробничих потужностей та сировини, забезпечувати постійний високий рівень кваліфікації власних кадрів та інші аспекти, що відповідають за формування рівня успішності компанії на ринку.

Тому конкурентоспроможність передбачає, що ринково-ефективні суб'єкти підприємництва завжди знаходяться в стані постійного моніторингу діяльності аналогічних суб'єктів та об'єктів на ринку, а їхня здатність адаптуватися до змін та витримувати конкуренцію з боку підприємств-конкурентів і визначає рівень їхньої конкурентоспроможності.

Перед тим як розпочати дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», необхідно розглянути таку категорію як «конкуренція».

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – стикатися, змагатися) – суперництво між виробниками продукції за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції [69]. Це саме вона стимулює суб'єкти підприємницької діяльності не зупинятися на тому, що вони вже

мають, а постійно рухатися вперед через самовдосконалення: збільшувати ефективність власного виробництва, виводити на ринок нову більш інноваційну продукцію, неупинно покращувати її якість, щоб відповідати останнім ринковим стандартам, тобто робити все, щоб задовольняти потреби якомога більшої кількості споживачів.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [22]. З законодавчої точки зору конкуренція є проявом «цивілізованої» боротьби за загально прийнятними правилами: підприємства досягають конкурентних переваг завдяки власним зусиллям, продукція, що реалізується, повинна бути взаємно замінною (тобто на ринку повинні бути продукти-аналоги), жоден з підприємств-учасників ринкових змагань не може мати вплив на ринок в цілому (тому що поява такої компанії призведе до зниження конкуренції на ринку та втрат з боку споживачів продукції). Щоб краще розібрати сутність категорії «конкуренція» також можна розглянути функції, що вона здійснює.

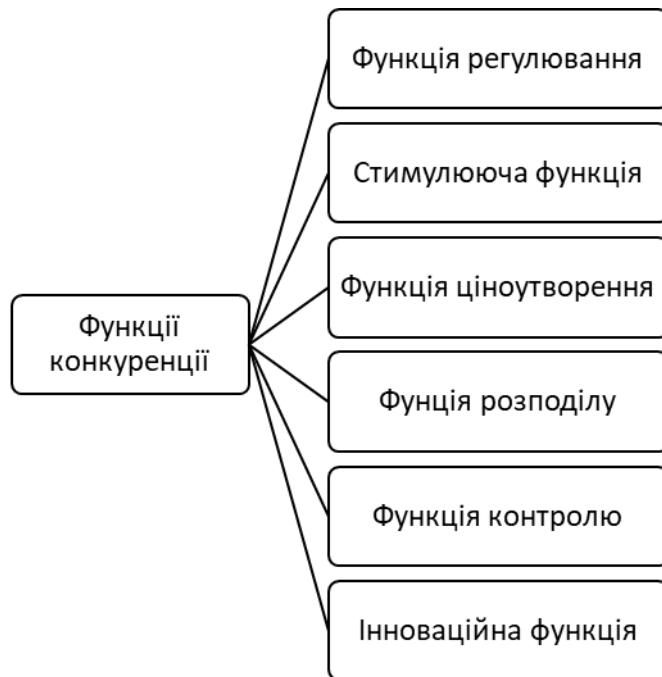


Рис. 1.1 Функції конкуренції [18]

Внаслідок того, що метою підприємницької діяльності є задоволення потреб споживачів, функція регулювання відповідає за спрямування наявних у підприємств виробничих, фінансових та матеріальних ресурсів саме у ті галузі, де споживачі на даний момент потребують цих ресурсів [18].

Стимулююча функція конкуренції спонукає підприємства підвищувати продуктивність своєї діяльності. Вона змушує компанії або надавати споживачам більш якісну продукцію, яка б відповідала їхнім потребам, або витратити на задоволення потреб покупців якомога менше власних ресурсів. Ті підприємства, яким вдається це зробити отримують прибуток, а інші – збитки [18].

Через функцію ціноутворення конкуренція регулює рівень витрат підприємств на виробництво та реалізацію своєї продукції таким чином щоб ці понесені витрати були на такому рівні, котрий є найбільш прийнятний для суспільства в цілому [18].

Функція розподілу відповідає за поділ доходів серед підприємств згідно з розміром їхнього ефективного внеску, що корелює з базовим принципом конкурентної боротьби підприємств – обсяг винагороди дорівнює отриманим результатам [18].

Головним призначенням функції контролю є протидія проявам недобросовісної конкуренції, тобто таким ситуаціям, коли є загроза зменшення ефективності вибору. Вона обмежує здатність та силу впливу окремих суб'єктів підприємницької діяльності на усю систему в цілому [18].

Останньою але не менш важливою функцією конкуренції є інноваційна. Щоб збільшити обсяги прибутку, але при цьому залишати розмір ціни продукції на одному рівні, підприємства вимушені постійно здійснювати удосконалення своїх виробничих процесів через впровадження передових технологій, модернізацію технологічної бази свого виробництва та впровадження останніх управлінських практик. За рахунок цього компанії зменшують свої витрати на виробництво, що, у свою чергу, призводить до отримання додаткових доходів у майбутньому. Однак ті підприємства, що не здійснюють постійне підвищення інноваційності власної діяльності, вже через невеликий проміжок часу почнуть втрачати свою ринкову частку. Тому завдяки конкуренції відбувається розвиток науково-технічного прогресу [18].

Таким чином, аналіз визначень категорії «конкуренція» виявив, що основними завданнями конкуренції є збільшення суб'єктом підприємницької діяльності власної ринкової частки за рахунок підвищення ефективності своєї роботи або її інноваційності, перемога своїх конкурентів у боротьбі за споживачів, а також забезпечення отримання сталих обсягів прибутку у довгостроковій перспективі.

Також суть конкуренції можливо виразити через теорію «П'яти сил конкуренції», котру розробив американський вчений Майкл Портер.

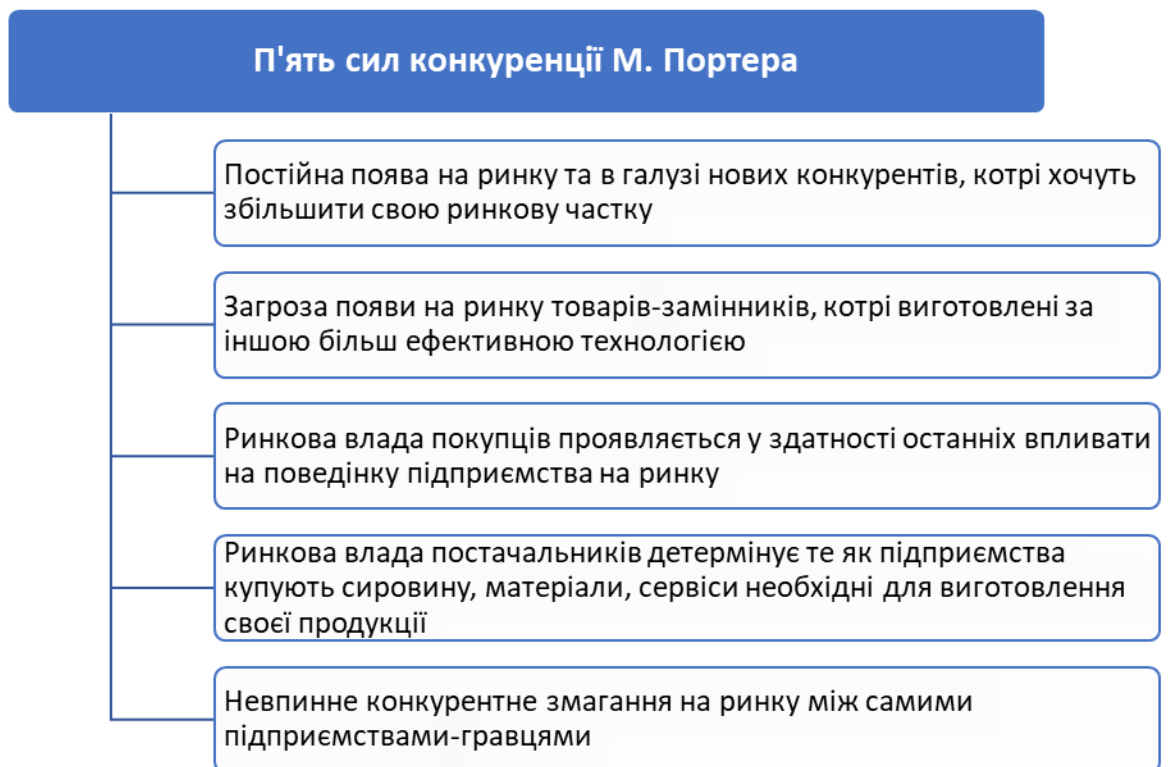


Рис. 1.2 П'ять сил конкуренції М. Портера [2]

З аналізу поняття конкуренції витікає розуміння іншого важливого поняття – конкурентоспроможності. На думку Р. А. Фатхутдінова конкурентоспроможність слід розглядати як «властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку» [41, с. 22].

Загалом категорію «конкурентоспроможність» слід класифікувати за наступними ознаками: територіально-географічна сфера, рівень конкуруючих об'єктів та фіксація у часі (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Класифікація конкурентоспроможності [41, с. 7]

Аналізуючи класифікації поняття «конкурентоспроможність» за різними ознаками можна зробити висновок, що вона використовується по відношенню до різних об'єктів: товарів, підприємств, галузей, регіонів та навіть країн. Що стосується «конкурентоспроможності підприємства» то воно відноситься до ознаки за рівнем конкуруючих об'єктів та займає проміжне місце між конкурентоспроможністю галузі та конкурентоспроможністю товару.

Сьогодні в науковій думці не має єдиного загально прийнятого варіанту тлумачення поняття «конкурентоспроможності підприємства». Це є наслідком значних розбіжностей у позиціях авторів стосовно виділення особливих характеристик конкурентоспроможності підприємств, виокремлення першооснов, форми представлення, ступеня деталізації поняття, а також тим, що береться за мету та завдання дослідження. Однак не

зважаючи на це переважну більшість варіацій тлумачення цього поняття є можливим поділити на декілька наукових підходів.

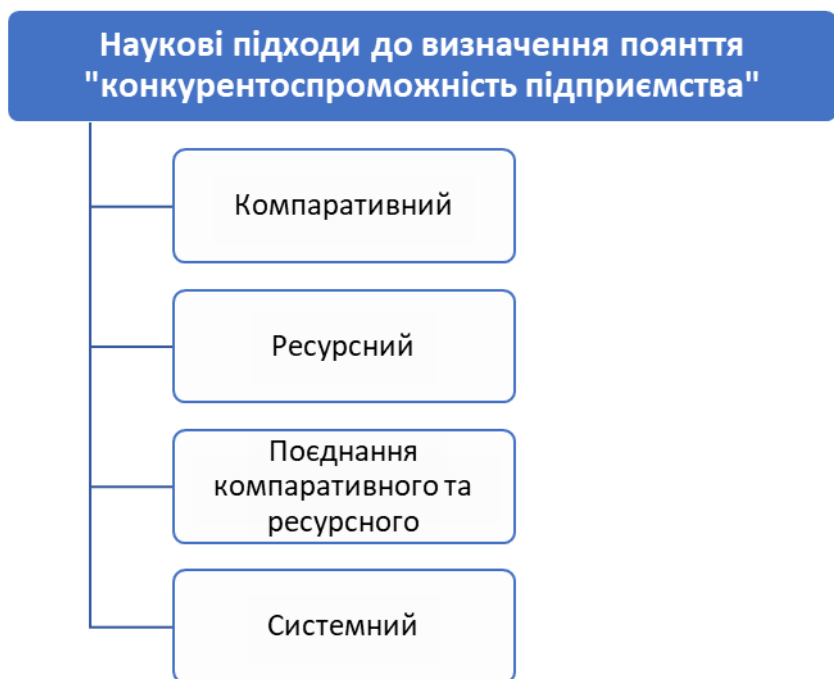


Рис. 1.4 Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства [54, с. 57]

Компаративний підхід визначення поняття «конкурентоспроможності підприємств» базується на тому, що акцент приділяється відносності конкурентоспроможності підприємства, а його зміст формується у процесі встановлення порівняльних характеристик підприємств-конкурентів.

У свою чергу, ресурсний підхід трактування ґрунтується на формуванні уявлення про сутність конкурентоспроможності з позиції потенційних можливостей підприємства в умовах наявного конкурентного ринку.

Внаслідок поєднання компаративного та ресурсного підходу було створено комплексні поняття, котрі відображають головні стратегічні цілі підприємства та передбачають синтез порівняння конкурентоспроможних переваг підприємств, ефективної діяльності підприємств-конкурентів та конкурентоспроможності їх продукції [20, с. 108-110].

Системний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на всебічному вивченні процесів, які відбуваються

у внутрішньому середовищі підприємства, що відображає його взаємовідносини із зовнішнім середовищем [20, с. 108-110].

У табл. 1.1 наведено визначення авторів поняття конкурентоспроможності підприємств, які розподілено відповідно до вищеописаних підходів до трактування.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення «конкурентоспроможності підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Компаративний підхід	
І. І. Білецька	Конкурентоспроможність підприємства – часовий стан об'єкта, забезпечуваний здатністю до кращого використання ключових компетенцій у порівнянні з конкурентами й умінням підтримувати цей стан якийсь час [12, с. 81]
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	Конкурентоспроможність підприємства – це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування в релевантної зовнішньому середовищі, яке ґрунтується на перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів [47, с. 264]
Б. А. Райзберг	Конкурентоспроможність підприємства – це реальна і потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [49, с. 89]
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність підприємства – здатність компанії задовольняти потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу [52, с. 65]
Ресурсний підхід	
С. М. Клименко, О. С. Дуброва	Конкурентоспроможним, зазвичай, є те підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки [39, с. 330]

Закінчення таблиці 1.1

1	2
М. О. Єрмолов	Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, яка відображає відмінності в процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності [17, с. 40]
П. В. Забеліна Н. К. Моїсеєва	Конкурентоспроможність підприємства – здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком [21, с. 22]
І.М. Злидень	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг [33, с.76]

Поєднання компаративного з ресурсним підходом	
М. П. Денисенко, А. П. Гречан, К. О. Шилова	Конкуренстоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінюваних показників діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [15, с. 36]
А. В. Єрмак	Конкуренстоспроможність підприємства – синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, за існуючого рівня та характеру впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів [19, с. 43]
Системний підхід	
Ю.Б. Іванов	Система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги [35, с. 22]

Зважаючи на усі вище надані варіанти тлумачення змісту досліджуваної категорії можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства – комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування. Вона формується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, інвестиційного потенціалу, а також завдяки гнучкому пристосуванню до змін середовища функціонування, а часто – завдяки випередженню цих змін [13].

На думку Кузьміна О.Є., Мельника О.Г., Романка О.П. [44, с. 9] до основних властивостей категорії «конкуренстоспроможність підприємства», можна віднести:

1) порівнянність: конкурентоспроможність підприємства є можливим визначити та дослідити тільки у порівнянні його з реальними ринковими конкурентами, які, по-перше, здійснюють виробництво аналогічної до досліджуваного підприємства продукції або тієї, що може бути заміником, по-друге, функціонують на тому ж самому або подібному за характеристиками ринку; в іншому випадку порівняння може бути здійснене з еталонним підприємством;

2) просторовість: конкурентоспроможність підприємства є можливим визначити лише в межах одного окремо узятото ринку, тому що одне й те саме підприємство легко може бути конкурентоспроможним на одному ринку, а на іншому – цілковитим аутсайдером;

3) динамічність: внаслідок того, що підприємство може бути конкурентоспроможним в один конкретний проміжок часу, а інший може втратити свої конкурентні переваги, тому конкурентоспроможність підприємства є динамічною величиною, котра змінюється в реальному часі;

4) предметність: вона передбачає виділення окремого переліку та сукупності параметрів, котрі відповідають за формування конкурентоспроможності підприємства, а саме: висока якість продукції при забезпеченні ринково-ефективної ціни, сучасна виробниче обладнання та новітні технології виготовлення, висока кваліфікація персоналу, позитивний імідж підприємства серед контрагентів та споживачів, ефективні маркетингові комунікації та канали просування продукції, можливість залучення дешевих фінансових ресурсів для інвестицій у розвиток, наявність у власності патентів на унікальні розробки, що можуть надати конкурентні переваги, впровадження прогресивних технологій менеджменту в управлінні підприємством тощо;

5) атрибутивність: виділення якоїсь унікальної характеристики, котра забезпечує формування особливої конкурентної переваги підприємства по відношенню до конкурентів на ринку (якісь унікальні властивості продукції,

послуги, що додатково надаються споживачам, використання унікальної технологія виробництва, енергоефективність продукції тощо);

6) інтегральність: під час оцінки конкурентоспроможності підприємства обов'язково необхідно використовувати інтегральний показник, що містить у собі набір обраних індикаторів конкурентоспроможності;

7) врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування: оцінка та прогноз конкурентоспроможності підприємства повинна містити у собі аналіз усієї сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, що можуть вплинути чи вже впливають на її формування;

8) релевантність: передбачає, що наявна конкурентна позиція підприємства визначається тільки в рамках відповідного середовища функціонування;

9) системність: передбачає потребу в врахуванні повної сукупності параметрів та умов, що задіяні у формуванні конкурентоспроможності підприємства, а також, що є взаємопов'язаними між собою та мають взаємний вплив.

Далі необхідно розглянути класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Після аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що найбільш повну та системну класифікацію розробили Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. [44, с. 19].

Таблиця 1.2

Класифікація факторів-впливу конкурентоспроможності підприємств

Ознака класифікації	Види факторів
1	2
Середовище функціонування	Фактори зовнішнього середовища прямої дії
	Фактори зовнішнього середовища непрямої дії
	Фактори внутрішнього середовища

Закінчення таблиці 1.2

1	2
Змістові характеристики	Техніко-технологічні
	Управлінські
	Фінансово-економічні
	Соціально-психологічні

	Природно-географічні
	Ресурсні
	Товарні
	Екологічні
	Інфраструктурні
	Галузеві
Рівень впливу	Макроекономічні
	Мікроекономічні
Рівень регульованості факторів підприємством	Регульовані фактори
	Частково регульовані фактори
	Нерегульовані фактори
Рівень прогнозованості Впливу факторів	Фактори прогнозованого впливу
	Фактори непрогнозованого впливу
Сила впливу	Фактори сильного впливу
	Фактори середнього впливу
	Фактори низького впливу
Напрямок впливу	Фактори позитивного впливу
	Фактори негативного впливу
	Фактори нейтрального впливу

Ознака класифікації «середовище функціонування» відповідає за фактори внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Ці фактори впливають на сильні та слабкі сторони підприємства, а також створюють можливості і загрози зовнішнього середовища. При цьому фактори зовнішнього середовища діляться на фактори прямої дії (безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства) та фактори непрямой дії (впливають опосередковано).

До факторів зовнішнього середовища прямої дії відносять: діяльність органів державної влади усіх рівнів (місцевий, регіональний, національний), яка спрямована на підтримку та розвиток підприємств в галузі; сприятлива національна та іноземна законодавча база у сфері розвитку галузі; характеристики та переваги конкурентів; смаки, уподобання та потреби споживачів; пропозиції та умови постачальників; розвиненість ринкової інфраструктури; сприятливість законодавчої бази тощо.

Фактори зовнішнього середовища непрямой дії складаються з науково-технічного прогресу; міжнародних подій та міжнародного оточення; політичних обставин; соціально-культурних обставин; військових дій; особливостей міжнародних економічних відносин тощо.

Фактори внутрішнього середовища: наявність висококваліфікованого персоналу на усіх рівнях та ланках; сучасні технічні засоби та технології виробництва; система менеджменту підприємства і використання сучасних управлінських технологій; система маркетингу підприємства; наявність належного фінансового забезпечення діяльності; параметри продукції (технічні, технологічні, ресурсоекономні, ергономічні, економічні тощо); ефективність витрат ресурсів та економічна ефективність виробництва.

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств за змістовими характеристиками є однією з найголовніших, оскільки вона увібрала у себе усю систему елементів, котрі забезпечують певний рівень конкурентоспроможності підприємства. Але при цьому пріоритетність впливу цих чинників на кожному підприємстві може змінюватись залежно від етапу життєвого циклу підприємства, специфіки ринку на якому воно здійснює свою діяльність тощо.

За змістовими характеристиками фактори поділяються на:

1) техніко-технологічні (сучасне високотехнологічне та енергоефективне виробниче обладнання, рівень автоматизації виробничих операцій, передові технології виробництва продукції);

2) управлінські (ефективно працююча система менеджменту, котра забезпечує, якісну реалізацію усіх процесів планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, прийняття оптимальних управлінських рішень тощо);

3) фінансово-економічні (наявність достатніх обсягів фінансових коштів для фінансування поточної діяльності підприємства та здійснення довгострокового розвитку, фінансова результативність та платоспроможність підприємства, рівень фінансової стійкості підприємства);

4) соціально-психологічні (наявність належних умов праці, відпочинку та оздоровлення для працівників, розвинена корпоративна культура);

5) природно-географічні (географічне місце розташування підприємства по відношенню до необхідних для його функціонування ресурсів, інфраструктури тощо);

6) ресурсні (безперешкодний доступ до сировинних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів);

7) товарні (асортимент, номенклатура та параметри продукції, що відповідають вимогам ринку);

8) екологічні (дотримання вимог екологічного законодавства);

9) інфраструктурні (швидкість та доступність транспортних, банківських, фінансових, інформаційних та ін. послуг);

10) галузеві (галузева нормативно-правова база, державне сприяння розвитку галузі, рівень сертифікації, стандартизації та уніфікації галузевої продукції, ліцензування та патентування).

Ознака класифікації «рівень впливу» дає змогу виокремити мікроекономічні фактори, на які підприємство має змогу чинити безпосередній певний вплив у відповідь на їхню дію, та макроекономічні, вплив яких підприємство повинно враховувати для забезпечення бажаного рівня своєї конкурентоспроможності.

До макроекономічних факторів відносять: вплив державних органів влади, законодавства, системи економічних відносин, що склалася у державі, міжнародних подій, особливостей міжнародних економічних відносин, науково-технічного прогресу тощо.

Мікроекономічні фактори впливу складаються з впливу ринкових конкурентів, постачальників, споживачів, профспілок, інфраструктури тощо.

Ознака класифікації «рівень прогнозованості факторів конкурентоспроможності» допомагає менеджменту підприємства під час розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства зосередити максимальну увагу на врахуванні впливу прогнозованих факторів та заздалегідь убезпечити себе від впливу непрогнозованих факторів, наприклад, через резервування фінансових коштів, страхування своїх

операцій чи майна. За рівнем прогнозованості впливу фактори поділяють на: фактори прогнозованого впливу (наприклад, товарні) та фактори непрогнозованого впливу (форс-мажорні).

Групування факторів конкурентоспроможності за рівнем регульованості має на меті виокремити фактори, які можуть підлягати певному корегуванню з боку підприємства (регульовані) та фактори, які підприємство не може змінити з урахуванням власних потреб (нерегульовані).

Тому за рівнем регульованості фактори поділяють на:

- 1) регульовані фактори (наприклад, товарні, управлінські, техніко-технологічні);
- 2) частково регульовані фактори (наприклад, інфраструктурні);
- 3) нерегульовані фактори (наприклад, галузеві чи міжнародно політичні).

Ознаки класифікації «сила впливу» та «напрямок впливу» призначені для формалізації оцінювання впливу конкретних факторів (змістових, внутрішніх та зовнішніх тощо) на формування конкурентоспроможності підприємства, що дасть змогу визначити їхню пріоритетність та створити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

За силою впливу фактори поділяють на: фактори сильного впливу, фактори середнього впливу та фактори низького впливу.

За напрямком впливу фактори поділяють на: фактори позитивного впливу, фактори негативного впливу, фактори нейтрального впливу.

Таким чином можна зазначити, що завдяки проведеному всебічному аналізу категорії «конкурентоспроможність підприємства» було досягнуто розуміння її значущості як по відношенню до окремо узятото підприємства, так і для суспільства в цілому. Тому продовжувати аналіз конкурентоспроможності необхідно через призму її оцінки.

1.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Як вже зазначалося вище конкурентоспроможність підприємства є найголовнішою характеристикою оцінки успіхів його діяльності в сучасних ринкових умовах. Вона визначається через аналіз наявної здатності у підприємства задовольняти потреби споживачів у порівнянні з підприємствами-конкурентами, котрі здійснюють діяльність на даному ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на розрахунку, інтерпретації і оцінці деякого набору показників, котрі найкращим чином можуть характеризувати стан ринкового середовища навколо підприємства і різні аспекти його діяльності, які відповідають за формування його конкурентоспроможності. У загальному вигляді теоретико-методологічний підхід щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства складається з таких складових: об'єкт, суб'єкт, мета, завдання та принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкти оцінювання конкурентоспроможності підприємства	Конкурентоспроможність продукції
	Потенціал підприємства (фінансовий, виробничий, трудовий, інноваційний, техніко-технологічний тощо)
	Організаційно-управлінські можливості
	Маркетинг
	Ринкова активність підприємства
Суб'єкти оцінювання конкурентоспроможності підприємства	Підприємство-виробник продукції
	Підприємства-конкуренти
	Підприємства-споживачі (переробники сировини)
	Інвестори
	Держава

Рис. 1.5 Суб'єкти та об'єкти оцінювання конкурентоспроможності [20]

Метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є отримання достовірної інформації про поточний стан підприємства на конкурентному

ринку для досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства та забезпечення можливостей його підвищення, а також оцінки зовнішніми користувачами перспектив партнерства, кредитування, інвестування та можливості впливу на економічний розвиток регіону, галузі [20].

Завдання оцінки конкурентоспроможності підприємства [20]:

- 1) визначення рівня поточної конкурентоспроможності підприємства;
- 2) встановлення основних тенденцій та закономірностей зміни рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 3) визначення слабких та сильних сторін, які впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- 4) виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності;
- 5) оцінка привабливості партнерства з підприємством;
- 6) оцінка привабливості для інвестиційної діяльності;
- 7) оцінка перспектив економічного розвитку для регіону (галузі) [20].

Будь-яка система повинна ґрунтуватися на своїх якихось базових принципах, система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства не є виключенням. Андрушків Б. М. та Кузьмін О. Є. [3, с. 260] характеризують принцип як вихідне положення економічної теорії, головне правило (керівний напрям) організації конкретної економічної діяльності. Оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на наступних принципах: системності, комплексності, об'єктивності, оптимальності, науковості, інформаційного забезпечення, динамічності, безперервності, порівняльності та ефективності дослідження.

Принцип системності передбачає, що визначення рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється на основі синтезу і аналізу кількісних та якісних факторів формування конкурентоспроможності останнього з додатковим врахуванням міжфакторного зв'язку та обумовленого ними синергічного ефекту. Всі показники, які задіяні в оцінці

різних напрямів забезпечення конкурентоспроможності, повинні бути об'єднані в єдину систему.

Під комплексністю розуміється забезпечення повноти оцінки. Сутність цього принципу проявляється в тому, що результати дослідження конкурентоспроможності відображають всі важливі аспекти діяльності підприємства.

Об'єктивність оцінки конкурентоспроможності забезпечується наявністю достовірної інформації про внутрішні та зовнішні умови функціонування й розвитку підприємства та його реальну конкурентну позицію на ринку.

Відповідно до принципу оптимальності визначається не лише поточний стан конкурентоспроможності підприємства, а й оцінюється можливість реалізації заходів щодо її підвищення.

Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства базується також на дотриманні принципу науковості, котрий передбачає побудову системи оцінки показників конкурентоспроможності на наукових засадах з дотриманням вимог об'єктивних економічних законів. Цей принцип реалізується шляхом удосконалення теорії аналізу і галузевих методик, широкого впровадження сучасних економіко-математичних методів та ЕОМ.

Реалізація принципу інформаційного забезпечення можлива за умови побудови системи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі показників, розрахунок яких може бути забезпечений необхідною інформацією.

Динамічність передбачає вивчення чинників змін процесів підтримки та підвищення конкурентоспроможності підприємства

Принцип безперервності зумовлює необхідність безперервної оцінки конкурентоспроможності підприємства з метою своєчасної підготовки інформації для прийняття ефективного управлінського рішення.

Принцип порівняльності полягає в тому, що рівень конкурентоспроможності підприємства є відносною величиною і тому його

доцільно визначати шляхом порівняння з аналогічними показниками підприємств-конкурентів, що належать до тієї ж галузі або ринку. Результатом такого порівняння є можливість виявлення сильних та слабких сторін підприємства та його позиціонування на ринку.

Принцип ефективності дослідження передбачає, що витрати, котрі були понесені задля проведення дослідження конкурентоспроможності підприємства, повинні бути найменшими при дотриманні найбільш оптимальної якості аналізу та його комплексності. З цією метою, крім доцільності організації, при його проведенні повинні використовуватися провідні методики, засоби, які полегшують роботу аналітика. У першу чергу, застосовують більш раціональні методи збирання та зберігання даних, проведення розрахунків здійснюються з використанням комп'ютерної техніки та інших технічних засобів.

Дотримання названих принципів дозволить отримати науково-обґрунтовану систему оцінки конкурентоспроможності підприємства та є запорукою вирішення завдань і досягнення поставлених цілей.

Також слід розрізняти користувачів інформації про конкурентоспроможність підприємства, оскільки для кожного з них цікаві окремі пріоритетні аспекти і критерії оцінки конкурентоспроможності [52, с. 101-103]:

1) для споживачів продукції (послуг) – здатність задовольняти їх потреби (вирішувати проблеми) на основі отримання товарів і послуг, що переважають конкурентів за необхідним набором параметрів, та можливість залучення споживача до формування бізнес-процесу суб'єкта господарювання;

2) для конкурентів – здатність створювати поточні та стратегічні конкурентні переваги, які формуються на основі системи знань, умінь і навичок виробництва і збуту продукції, а також забезпечують гнучкість суб'єкта господарювання як економічної системи на засадах інноваційного розвитку;

3) для персоналу – конкурентоспроможність системи винагород і вигод, яка обумовлює привабливість суб'єкта господарювання бути місцем реалізації трудового (у т. ч. креативного) потенціалу працівника, та очевидність перспектив розширення мотиваційного поля активізації трудової діяльності;

4) для власників і менеджменту – платоспроможність, ліквідність, рентабельність капіталу, а також здатність до превентивного формування і використання системи знань, умінь і навичок спільного зі споживачем створення продукту, випереджуючи за часом теперішніх і можливих конкурентів;

5) для інвесторів, кредиторів, партнерів – наявність сутнісних ознак, що є пріоритетом для власників, за умови стратегічної та інноваційної спрямованості потенціалу конкурентоспроможності (орієнтація на створення нових ринків та розширення існуючих) та високоякісного менеджменту, який забезпечує ефективне використання власних і залучених ресурсів, та гнучкість суб'єкта господарювання як економічної системи в умовах існуючого конкурентного середовища;

6) для держави – оцінка конкурентоспроможності підприємства з позиції її ролі в економіці та можливості впливу на економічний розвиток. При цьому оцінюється попит на продукцію підприємства, її значимість та обсяги продажу.

Отже, на основі вивчення існуючих наукових підходів до групування досліджуваних методів, всю сукупність існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати наступним чином (табл. 1.3) [46].

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група	Перелік методів
1	2
Матричні	Матриця БКГ, Матриця І. Ансоффа, Матриця McKinsey, Матриця конкурентних стратегій М. Портера, Модель ADL, Матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз, STEEPV-аналіз.
Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, Радар конкурентоспроможності,

	Метод «профілів», Метод, що базується на теорії життєвого циклу, Карта стратегічних груп, Дослідження кривої досвіду, Метод аналізу на основі функцій бажаності, Метод семантичного диференціалу, Метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена, Метод побудови конкурентного простору.
--	--

Закінчення таблиці 1.3	
1	2
Індексні	Метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів; Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; Інтегральні методи; Методи самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, Англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ)); Метод, що базується на оцінці конкуренто-спроможності продукції (на основі рейтингу товарів, за обсягами продажу, диференційований метод, на основі корисності продукції).
Аналітичні	Чотирискладовий показник концентрації CR4; Індекс Херфіндаля-Хіршмана; Індекс Розенблюда; Метод різниць; Метод рангів; Метод балів; Модель з ідеальною точкою
Комплексні	Таксономічний метод; Метод радару; Метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства; Метод бенч-маркінгу.

Процес аналізу конкурентоспроможності підприємства за матричним методом базуються на побудові таблиці у формі матриці, яка складається з впорядкованих за рядками та стовпцями елементів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку [51].

Науковці відзначають, як переваги, так і недоліки матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, основними перевагами застосування даних методів є наступні [51]:

- 1) за наявності релевантної інформації про обсяги продажу дає змогу отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності;
- 2) простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;
- 3) придатний для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Що стосується недоліків роботи з матричними методами, то серед них науковці виокремлюють наступні [50]:

- 1) здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками;
- 2) відносна частка на ринку не завжди об'єктивно характеризує конкурентний статус підприємства;
- 3) усуває здійснення аналізу причин, й цим ускладнює прийняття управлінських рішень.

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належить методи, що базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності, багатокутних профілів або радіальної діаграми. Такі методи аналізу встановлюють критерії конкурентоспроможності як окремо взятого продукту, так і підприємства в цілому, а потім згідно установленної ієрархії обраних критеріїв будується багатокутник конкурентоспроможності. Методики такого типу не мають простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а ґрунтуються на застосуванні непрямих узагальнених показників [46].

До основних недоліків вказаного методу відносять [46]:

- 1) відсутність можливості прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства та те, наскільки й за допомогою яких параметрів досліджуване підприємство покращуватиме своє конкурентне становище;
- 2) за допомогою цих методів не можливо розрахувати узагальнене значення показника конкурентоспроможності підприємства.

Що стосується переваг цього методу, то, по-перше, це простота їхнього складання та наочність отриманих результатів, по-друге, під час його використання з'являється можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності [46].

Індексні методи є більш комплексним інструментом оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності з

використанням індексного методу відбувається поетапно. За базу порівняння (та величина з якою порівнюють досліджуване підприємство) зазвичай беруть галузеві показники, показники підприємства, що є лідером ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства [46].

Аналітичні (розрахункові) методи здійснюють оцінку конкурентоспроможності підприємства за допомогою розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. Ці операції можуть бути як простими арифметичними, так і більш складними, усе залежить від обраного методу оцінювання [46].

На думку вітчизняних науковців, комплексні методи є найбільш ґрунтовними в оцінці конкурентоспроможності підприємства, тому що вони аналізують увесь спектр найважливіших параметрів функціонування підприємства. До переваг застосування даного методу відносять: можливість за допомогою розширеного набору порівняльних переваг отримати достовірну і найбільш точну інформацію щодо конкурентоспроможності підприємства, його переваг та слабких місць [44, 45].

Також слід зазначити, що оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств-конкурентів [38, 44].

Таким чином можна зазначити, що на сьогоднішній день існує широкий перелік різноманітних інструментів для оцінки конкурентоспроможності з урахуванням усіх можливих аспектів діяльності останнього. Кожний з розглянутих методів може з легкістю задовольнити найрізноманітніші потреби практиків у їхній діяльності.

1.3 Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств

Для кожного підприємства підвищення своєї конкурентоспроможності є шляхом, котрий не є можливим відтворити іншими підприємствами, тому що кожне підприємство є унікальним та має свої неповторні особливості. Проте не зважаючи на це підвищення конкурентоспроможності підприємства в будь-якому випадку базується на виборі якоїсь стандартизованої загальноприйнятої конкурентної стратегії.

Управління конкурентною поведінкою підприємства базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка в змозі надати підприємству конкурентні переваги у довгостроковому періоді (5-10 років) [14].

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній області бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти [14]. На даний момент в науковій літературі існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 1.6) [14].

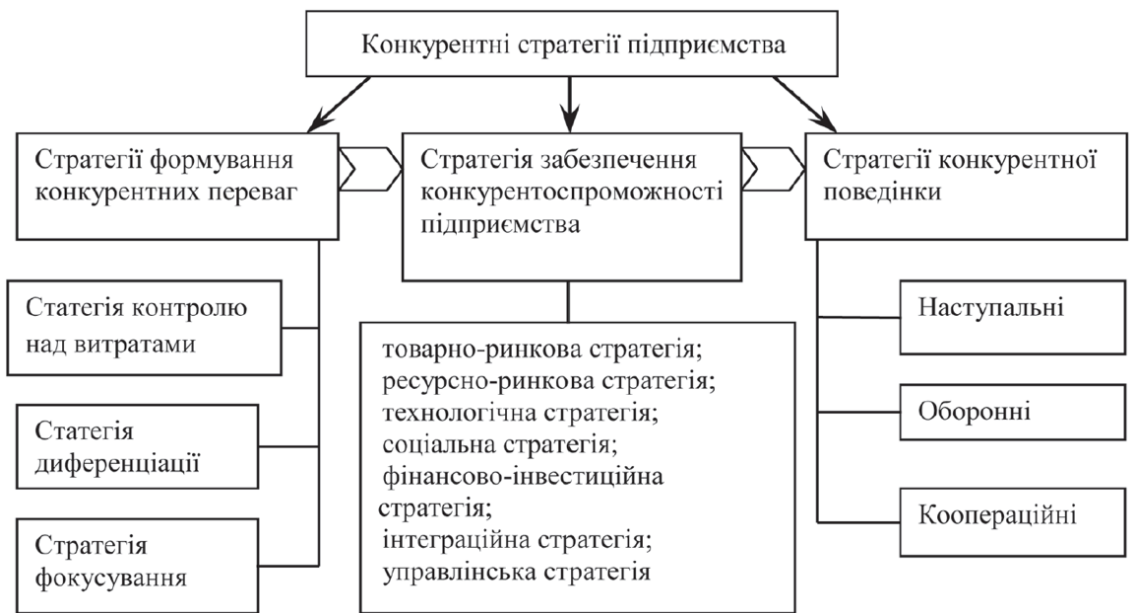


Рис.1.6 Конкурентні стратегії підприємства [14, 42]

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємства, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є [40, с. 118; 43, с. 94]:

1) товарно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

2) ресурсно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

3) технологічна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

4) інтеграційна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

5) інвестиційно-фінансова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

б) соціальна стратегія – включає в себе рішення за такими аспектами, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

7) управлінська стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінська структура.

Окрім стратегій також необхідно дослідити більш детально важелі впливу на рівні підприємства, мають вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Оскільки досліджуване підприємство є виробником фармацевтичної продукції, тому було вирішено сфокусуватися на напрямках підвищення спроможності саме через призму фармацевтичних виробників.

Міжнародна аудиторська компанія «PricewaterhouseCoopers» розробила ряд рекомендацій для фармацевтичних виробників як саме вони повинні діяти, щоб залишатися конкурентоспроможними на своєму ринку.

**ЩОБ ЗАЛИШИТИСЯ КОНКУРЕНТНИМИ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ
ВИРОБНИКАМ НЕОБХІДНО:**

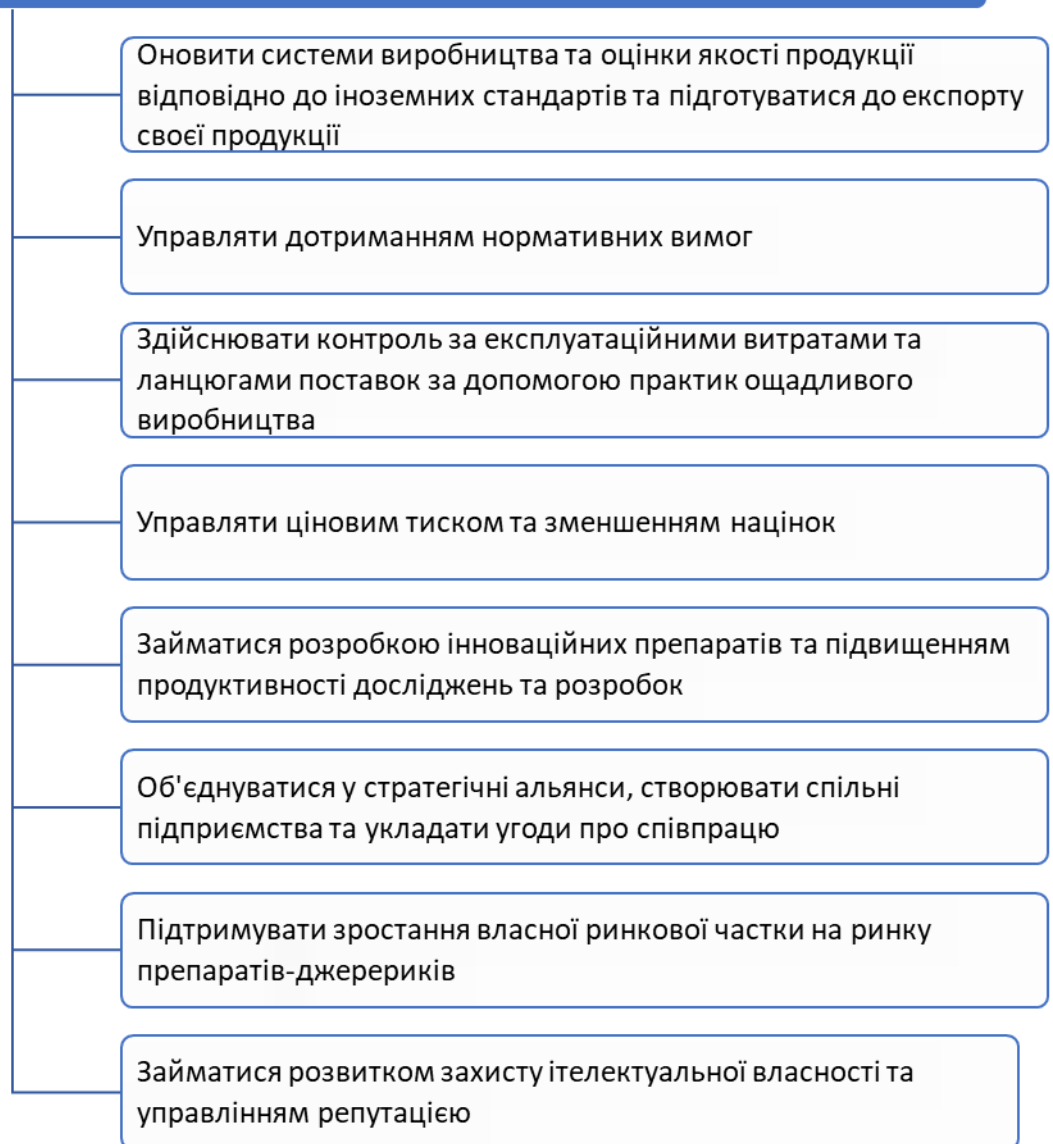


Рис. 1.7 Напрями підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств за PWC [1]

Як можна побачити «PricewaterhouseCoopers» надає доволі широкий перелік можливих напрямків підвищення конкурентоспроможності.

До найбільш вживаних напрямів підвищення конкурентоспроможності відносять: скорочення витрат виробництва, підвищення якості продукції; розширення ринку збуту, поліпшення сервісу. Однак в умовах галузевої специфіки можуть з'являтися і додаткові важелі впливу на конкурентоспроможність підприємства [35].

Отримати конкурентні переваги за рахунок зменшення виробничих витрат під час виготовлення фармацевтичної продукції можна досягти за рахунок декількох напрямків. По-перше, це зниження вартості сировини, активних фармацевтичних інгредієнтів, фармацевтичних субстанцій та інших видів сировини. Даний напрямок є дуже важливим, оскільки близько 60% собівартості продукції формує саме сировина [36]. Внаслідок того, що більша частина сировини імпортується за кордону, а це, у свою чергу, призводить підприємство брати на себе додатковий ризик девальвації гривні. Зниження вартості сировини можна досягти за рахунок укладання довготривалих міжнародних контрактів з іноземними виробниками, найбільші з них представлені підприємствами з Індії та Китаю. З іншого боку підприємства можуть власноруч збільшити власний ланцюг створення доданої вартості своєї продукції завдяки будівництву власних переробних потужностей з метою купівлі необробленої імпортової сировини та самим виробляти активні фармацевтичні інгредієнти або фармацевтичні субстанції [35].

По-друге, зниження собівартості може базуватися на застосуванні нових більш технологічно розвинутих видів виробничого обладнання. На даний момент в сфері промислового обладнання з виробництва фармацевтичної продукції відбувається невинне покращення їхніх техніко-технологічних показників, за рахунок чого вони можуть допомогти здешевити виробничі процеси [35].

По-третє, також не слід забувати про технологію виробничого процесу. Однак слід зазначити, що алгоритм виробництва лікарських засобів є суворо регламентованим, проте інші види фармацевтичної продукції, як, наприклад, лікувальна косметика, медичні вироби та дієтичні добавки можна виробляти за зміненою більш ефективною технологією. Коригування технології на те, щоб вона забезпечувала більш низькі витрати з одночасним збільшенням якості продукції служить серйозним важелем для підвищення конкурентоспроможності підприємства [35].

Іншим важелем впливу на конкурентоспроможність підприємства може служити якість виробленої продукції. Треба зауважити, що фармацевтичний ринок – це ринок з високим рівнем фальсифікату. Відповідно якість продукції відіграє особливу роль при підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Також цей аспект підкріплюється тим фактом, що фармацевтична продукція, зокрема лікарські засоби, це продукція, що безпосередньо впливає на здоров'я населення. Зниження якості продукції може спричинити за собою дві головні загрози: збиток здоров'ю споживача, що неодмінно приверне увагу з боку наглядових органів, що в перспективі може стати ударом по конкурентоспроможності підприємства. Високоякісна продукція тягне за собою виникнення довіри з боку споживача. Довіра – це збільшення обсягів збуту. Збільшення обсягів збуту – це підвищення прибутку, відповідно і конкурентоспроможності підприємства [35].

Підвищення якості продукції може активізувати ще один важель впливу на конкурентоспроможність підприємства, оскільки це може призвести до розширення ринку збуту продукції. Розширення частки ринку продукції призводить до збільшення обсягів збуту, пізнаваності бренду, підвищення рентабельності. На сьогоднішній день вітчизняний ринок фармацевтичної продукції страждає від високої частки імпорту, який є наслідком неможливості виробляти власну продукцію належної якості і в необхідному обсязі. Треба зауважити, що навіть в такій ситуації українські виробники займаються експортом своєї продукції. Однак нажаль основними країнами, в які експортується вітчизняна фармацевтична продукція, залишаються країни пост-радянського простору [35].

У той же час величезною конкурентною перевагою є можливість і право виробляти оригінальні лікарські засоби та інноваційні фармацевтичні продукти. Однак надзвичайно висока вартість розробки нових видів лікарських засобів не дозволяє більшості з українських виробників займатися їхнім випуском. У зв'язку з цим можна відзначити, що можливість залучити

інвестиції для розробки інноваційних продуктів є конкурентною перевагою для фармацевтичного підприємства [35].

Аналіз роботи великих фармацевтичних підприємств показав, що досить вагомий внесок в підвищення конкурентоспроможності підприємства надає наявність додаткового сервісного обслуговування, з огляду на той факт, що основними споживачами виробленої фармацевтичної продукції є дистриб'ютори, які займаються купівлею, складуванням та подальшим перепродажем продукції. Можливість співпраці виробника безпосередньо з аптеками є дуже проблемною. А аптечні мережі, як правило, працюють тільки з великими дистриб'юторськими компаніями. Тому можна сказати, що дистриб'юторські мережі мають великий вплив на конкурентоспроможність підприємства, тому поліпшення взаємодії виробника з дистриб'юторами має можливість здійснити позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства [35].

Сприяти зміцненню економічних зв'язків між виробником і дистриб'юторами також можливо за рахунок надання додаткових сервісних послуг, пов'язаних, наприклад, з організацією транспортування продукції, її зберіганням і т. п. Через те, що фармацевтичний виробник не має можливості надавати широкий спектр сервісних послуг в якості конкурентної переваги, однак надання навіть невеликого обсягу додаткових послуг вже може бути важелем впливу на конкурентоспроможність підприємства [35].

Таким чином можна зробити висновок, що одним з найголовніших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства є вдало підібрана стратегія. На даний момент вітчизняні менеджери мають у своєму розпорядженні безліч різноманітних напрямків підвищення конкурентоспроможності на фармацевтичних підприємствах.

ВИСНОВОК ДО РОЗІЛУ 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Здійснено аналіз категорії «конкуренція», виявлено її основні функції та сили впливу. Досліджено основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування [13].

Розглянуто основні властивості конкурентоспроможності підприємства та складено комплексну класифікацію факторів, що мають вплив на неї.

Виявлено мету, об'єкт, суб'єкт та завдання оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наведено узагальнену характеристику потенційних користувачів інформації про конкурентну позицію компанії. Було проаналізовано різні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, а саме: матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні. Виявлено їхні переваги та недоліки.

Проаналізовано основні стратегії та напрямки покращення конкурентної позиції підприємства з урахуванням галузевої специфіки досліджуваного підприємства, а саме – фармацевтичної галузі. До ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства відносять: скорочення витрат виробництва, підвищення якості продукції, розширення ринку збуту; поліпшення сервісу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Підприємство було засновано у 1923 року. Спочатку воно працювало як завод хімічних препаратів, а потім було перепрофільоване в підприємство з випуску субстанцій для фармацевтичної промисловості. У 1995 році підприємство перетворилося на акціонерне товариство та було приватизоване [68].

Сьогодні ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» є середнім за розміром підприємством, котре займається виробництвом фармацевтичних препаратів.

Основні види діяльності досліджуваного підприємства [32]:

21.20 – Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;

46.90 – Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

20.42 – Виробництво парфумерних та косметичних засобів.

Одержані ліцензії для окремих видів діяльності:

- 1) Здійснення господарської діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів;
- 2) Оптова торгівля лікарськими засобами;
- 3) Виробництво лікарських засобів;
- 4) Імпорт лікарських засобів.

Завод має свої власні виробничі цехи, складські приміщення, допоміжні цехи, адміністративний корпус, автотранспорт. До складу основних цехів заводу належать: таблеточний цех (4 ділянки), мазевий цех (4 ділянки), цех настоянок [68]. Загальна займана територія становить 2,8 га. Загальна площа виробничих приміщень складає 4757 м. кв. У підприємства відсутні дочірні підприємства, філії, представництва та інші відокремлені підрозділи [32].

Асортимент продукції заводу включає в себе лікарські засоби, лікувальну косметику та дієтичні добавки. Усього близько 150 найменувань. Ексклюзивних та унікальних препаратів підприємство не виробляє. Підприємство має необхідні виробничі потужності для виготовлення товарів у наступних формах [68]:

- 1) тверда (таблетки, капсули);
- 2) м'яка (мазі, гелі, лініменти);
- 3) рідка (спиртові настоянки і розчини).

Здійснюють всі технологічні процеси виключно досвідчені працівники, при цьому операції відбуваються на новітньому обладнанні, а процеси контролю якості контролюються відповідною лабораторією, котра має атестацію Державної служби лікарських засобів і виробів медичного призначення МОЗ України на право проведення контролю якості та безпеки лікарських засобів. Впроваджено систему забезпечення і контролю якості на всіх етапах виробництва.

ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» має Сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів, який свідчить про те, що виробництво дієтичних добавок у формі таблеток, капсул та сиропів ДКПП 0.89.19-40.90 Категорії К, CIV відповідає вимогам ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2005, IDT) «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга» [68].

Підприємство постійно займається розробками та запровадженнями у виробництво нових видів продукції. Щорічно вводиться та розробляється близько 10 нових продуктів. Усі розробки здійснюються власними силами, а саме – Відділом фармацевтичних розробок [32].

Здійснює продаж своєї продукції виключно на внутрішньому ринку України. Але у 2018 році було отримано Сертифікат відповідності умов виробництва лікарських засобів вимогам належної виробничої практики GMP (Міжнародні стандарти якості), що дає змогу розпочати експорт продукції до інших країн (розглядаються ринки Білорусі, Узбекистану,

Азербайджану). Основними споживачами готової продукції є великі оптові фірми України, такі як «Оптіма-Фарм» (м. Київ), «БаДМ» (м. Дніпро), «Вента» (м. Дніпро). Реалізація готової продукції в основному відбувається з відстрочкою платежу до 60 днів. Роздрібного продажу немає.

Через умови жорсткої конкуренції на внутрішньому ринку як з боку вітчизняної продукції, так і імпортованої, завод займає приблизно 0,35% ринку України.

У досліджуваній період підприємство працювало в звичайному режимі у дві зміни, його виробничі потужності використовувалися в середньому на 67%. Для того, щоб не відставати від провідних підприємств галузі на підприємстві постійно проводиться реконструкція та модернізація основних та допоміжних цехів.

Кадрова політика «Червоної зірки» має на меті забезпечення високого рівня кваліфікації працівників, тому задля збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства постійно відбувається навчання робітників через низку курсів та семінарів з підвищення кваліфікації, котрі відповідають останнім нормам GMP. Окрім цього велика увага приділяється забезпеченню безпечних умов праці, поліпшенню побутових і санітарно-гігієнічних умов для працівників підприємства.

2.2 Аналіз показників виробничо-господарської діяльності підприємства

У табл. 2.1 представлено аналіз основних техніко-економічних показників досліджуваного підприємства за 2018-2019 роки.

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації	408892	338381	-70511	-17,2

продукції, тис. грн.				
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	245057	186199	-58858	-24,0
Валовий прибуток, тис. грн.	163835	152182	-11653	-7,1
Чистий прибуток, тис. грн.	19500	15904	-3596	-18,4

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	459	470	11	2,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	60046	56384	-3662	-6,1
Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особу	107	97	-10	-9,0
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	891	720	-171	-19,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	152581	174013	21432	14,0
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	164649	183376	18727	11,4
Знос, тис. грн.	72346	94130	21784	30,1
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,56	0,49	-0,07	-13,2
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,44	0,51	0,07	16,8
Фондовіддача, грн./грн.	2,68	1,94	-1	-27,4
Фондомісткість, грн./грн.	0,37	0,51	0,14	37,8
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	332	370	38	11,4
Рентабельність основних засобів, %	12,8	9,1	-3,6	
Матеріальні витрати	209363	160999	-48364	-23,1
Матеріаловіддача грн./грн.	1,95	2,10	0	7,6
Матеріаломісткість грн./грн.	0,51	0,48	0	-7,1

Загальна динаміка техніко-економічних показників за 2018-2019 роки погіршується. Попри те, що загальна кількість працівників збільшилася на 11 осіб, їхня місячна заробітна плата зменшилася на 9 % та дорівнює 8120 грн. Це може мати негативні тенденції в майбутньому через те, що працівники будуть втрачати мотивацію виконувати свою роботу на високому рівні, що у свою чергу призведе до ще більшого зменшення продуктивності праці. Відповідно внаслідок зменшення обсягів реалізації продукції, котрі зменшилися на 17,2 %, скоротилася і продуктивність праці, а саме на 19,2 %. Коефіцієнт придатності основних засобів зменшився на 13,2 %, фондовіддачі – на 27,4 %, однак фондоозброєність зросла на 11,4 % за рахунок зростання

середньооблікової вартості основних засобів. Матеріаломісткість зменшилася на 7,1 %, а матеріаловіддача у противагу зросла на 7,6 %. Тобто попри збільшення накопиченої амортизації та зменшення придатності основних засобів, середньорічна вартість основних засобів збільшується за рахунок введення нових одиниць та реконструкції наявних. Матеріаловіддача же зросла за рахунок того, що вдалося скоротити матеріальні витрати на продукцію більшими темпами ніж відбулося скорочення обсягів реалізованої продукції.

2.3 Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства

Щоб зрозуміти наскільки ефективно функціонує підприємство в цілому, необхідно окремо проаналізувати як саме використовуються його ресурси. Одним з таких ресурсів є основні засоби підприємства.

У табл. 2.2 наведено аналіз структури основних засобів досліджуваного підприємства на кінець періоду за залишковою вартістю.

Таблиця 2.2

Аналіз структури основних засобів підприємства

Найменування основних засобів	2018 рік		2019 рік		Темп зростання, %	Структурне відхилення, %
	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %		
Будівлі та споруди	36193	39,21	34913	39,12	-3,54	-0,09
Машини та обладнання	52116	56,46	50433	56,51	-3,23	0,05
Транспортні засоби	2955	3,20	2874	3,22	-2,75	0,02
Земельні ділянки	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Інші	1039	1,13	1026	1,15	-1,22	0,02
Усього	92303	100	89246	100	-3,31	

За досліджуваний період підприємство не мало на своєму балансі основних засобів невиробничого призначення та тих, що були орендовані. Згідно з аналізом, що наведено у табл. 2.2, найбільшу частку займають машини та обладнання (у 2019 році – 56,51 %, що на 0,05 % більше порівняно

з попереднім роком), другу за розміром частку займають будівлі та споруди (у 2019 році – 39,12 %, що на 0,09 % менше порівняно з 2018 роком), на третьому місці знаходяться транспортні засоби (у 2019 році – 3,22 %, що на 0,02 % більше за попередній рік). Найменшу питому вагу мають інші основні засоби, у звітному році вона склала 1,15 % та на 0,02 % перевищила попередній рік. Земельні ділянки відсутні на балансі підприємства.

Що стосується темпів зростання вартості основних засобів, то загалом за досліджуваний період їхня вартість скоротилася на 3,31 %. Зменшення своєї балансової вартості зазнали усі види основних засобів: будівлі та споруди (-3,54 %), машини та обладнання (-3,23 %), транспортні засоби (-2,75 %) та інші основні засоби (-1,15 %).

Також необхідно провести аналіз технічного рівня та ефективності використання основних засобів на підприємстві. Відповідний аналіз представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз технічного рівня та ефективності використання основних засобів

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	92303	89246	-3057	-3,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	152581	174013	21432	14,0
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	164649	183376	18727	11,4
Знос основних засобів, тис. грн.	72346	94130	21784	30,1
Коефіцієнт зносу	0,439	0,513	0,074	16,8
Коефіцієнт придатності	0,561	0,487	-0,074	-13,2
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	408892	338381	-70511	-17,2
Чистий прибуток, тис. грн.	19500	15904	-3596	-18,4
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	459	470	11	2,4
Фондовіддача, грн./грн.	2,68	1,94	-0,74	-27,4
Фондомісткість, грн./грн.	0,37	0,51	0,14	37,8
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	332,42	370,24	37,82	11,4
Рентабельність основних засобів, %	12,78	9,14	-3,64	

Відповідно до аналізу, що наведено у табл. 2.3, загальна ефективність використання основних засобів за досліджуваний період значно скоротилася, про що свідчить зменшення рентабельності основних засобів на 3,64 %. Інші показники придатності та ефективності використання основних засобів також демонструють негативні тенденції: коефіцієнт зносу основних засобів збільшився на 16,8 %, а коефіцієнт придатності відповідно зменшився на 13,2 %; фондвіддача скоротилася на 27,4 %, у той час як фондомісткість зросла на 37,8 %; фондоозброєність зросла на 11,4 %. Динаміка, що спостерігається, є негативною та потребує активних дій з боку менеджменту підприємства для покращення ситуації.

2.4 Аналіз трудових ресурсів підприємства

Іншою не менш важливою частиною підприємства є його персонал. Розуміння того яким чином та наскільки ефективно використовуються трудові ресурси допомагає менеджерам правильно розставити пріоритети та швидко реагувати на виклики, що з'являються.

Аналіз структури трудових ресурсів ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» за досліджуваний період представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури трудових ресурсів підприємства

Одиниці штату	2018 рік		2019 рік		Абсолютне відхилення	Структурне відхилення, %
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
АУП	30	6,54	31	6,60	1	0,06
Спеціалісти та службовці	80	17,43	75	15,96	-5	-1,47
Робітники	349	76,03	364	77,45	15	1,41
Середньооблікова чисельність працівників	459	100	470	100	11	

Згідно з даними, що представлені у табл. 2.4, адміністративно-управлінський персонал збільшився на 1 особу, а його питома вага зросла на

0,06 % до 6,6 %. Кількість спеціалістів та службовців скоротилася на 5 осіб, що призвело до зниження їхньої частки на 1,47 % до рівня 15,96 %. Найбільше зросла чисельність робітників – їхня кількість збільшилася на 15 осіб, а частка на 1,41 %. Тобто в цілому середньооблікова чисельність працівників за період з 2018-2019 років зросла на 11 осіб.

Тепер необхідно зробити аналіз фонду оплати праці підприємства за досліджуваний період. Аналіз наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фонду оплати праці

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	459	470	11	2,40
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	60046	56384	-3662	-6,10
Середньорічна заробітна плата, тис. грн./ос.	107,08	97,44	-9,64	-9,01

Аналіз фонду оплати праці показав, що у 2019 році порівняно з 2018 роком відбулося зменшення річного фонду оплати праці на 6,1 % або на 3662 тис. грн. Внаслідок того, що середньооблікова кількість працівників у штаті підприємства зросла на 11 осіб, а витрати на ФОП зменшилися, середньорічна заробітна плата одного працівника скоротилася на 9,01 % або на 9,64 тис. грн. Дана динаміка є дуже негативною оскільки зменшення заробітної плати може призвести до відтоку працівників з підприємства та зменшення ефективності його діяльності у довгостроковій перспективі.

Щоб завершити аналіз трудових ресурсів підприємства необхідно дослідити продуктивність праці кожної штатної одиниці та персоналу в цілому. Необхідні дані представлені у табл. 2.6.

Аналіз продуктивності праці

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Річна продуктивність праці АУП, тис. грн./ос.	13630	10916	-2714	-19,91
Річна продуктивність праці спеціалістів та службовців, тис. грн./ос.	5111	4512	-599	-11,73
Річна продуктивність праці робітників, тис. грн./ос.	1172	930	-242	-20,65
Загальна річна продуктивність праці, тис. грн./ос.	891	720	-171	-19,18

Згідно з отриманими результатами аналізу з табл. 2.6 можна зробити висновок, що загальна річна продуктивність праці скоротилася на 19,18 % або на 171 тис. грн./ос. і за результатами 2019 року склала 720 тис. грн./ос. Якщо аналізувати у розрізі штатних одиниць, то найменше скоротилася продуктивність праці спеціалістів та службовців – мінус 11,73 %, річна продуктивність АУП та робітників зменшилася майже однаково – на 19,91 % та на 20,65 % відповідно. Наявна ситуація є результатом збігу двох факторів: зменшення чистого доходу від реалізації продукції та збільшення штатної кількості працівників на підприємстві.

2.5 Аналіз витрат та фінансових результатів діяльності підприємства

Дослідження діяльності будь-якого підприємства не є можливим без аналізу його операційних витрат та фінансових результатів діяльності. У табл. 2.7 продемонстровано аналіз елементів операційних витрат підприємства за досліджуваний період.

Аналіз операційних витрат підприємства

Елементи операційних витрат	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Матеріальні затрати	209363	51,5	160999	46,3	-48364	-23,10
Витрати на оплату праці	49150	12,1	45795	13,2	-3355	-6,83
Відрахування на соціальні заходи	10896	2,7	10589	3,0	-307	-2,82
Амортизація	19339	4,8	20936	6,0	1597	8,26
Інші операційні витрати	117817	29,0	109581	31,5	-8236	-6,99
Усього:	406565	100	347900	100	-58665	-14,43
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	408892		338381		-70511	-17,24
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,95		2,10		0,15	7,62
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,51		0,48		-0,04	-7,08

За 2019 рік обсяг матеріальних затрат скоротився на 23,10 % порівняно з попереднім роком або на 48364 тис. грн. Це є наслідком зменшення об'ємів виробництва продукції. Інші елементи, що зазнали помітних зменшень: витрати на оплату праці зменшилися на 6,83 % або на 3355 тис. грн., відрахування на соціальні заходи – на 2,82 % або на 307 тис. грн., інші операційні витрати – на 6,99 % або на 8236 тис. грн. Єдиним елементом обсяги котрого збільшилися є амортизація (+1597 тис. грн. або +8,26 %). Позитивною тенденцією є зростання матеріаловіддачі та зменшення матеріаломісткості – на 7,62 % та 7,08 % відповідно. Це свідчить проте що виробниче обладнання підприємства ефективно працює та продукція, яка виготовляється, потребує менше матеріальних витрат.

У табл. 2.8 наведено аналіз фінансових результатів досліджуваного підприємства за 2018 та 2019 роки.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансових результатів підприємства

Стаття	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	408892	338381	-70511	-17,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	245057	186199	-58858	-24,0
Валовий:				
прибуток	163835	152182	-11653	-7,1
Інші операційні доходи	28117	32144	4027	14,3
Адміністративні витрати	34704	35016	312	0,9
Витрати на збут	100098	97575	-2523	-2,5
Інші операційні витрати	30242	25912	-4330	-14,3
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	26908	25823	-1085	-4,0
Інші фінансові доходи	2427	3769	1342	55,3
Інші доходи	14	19	5	35,7
Фінансові витрати	4859	9072	4213	86,7
Інші витрати	532	936	404	75,9
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	23958	19603	-4355	-18,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	4458	3699	-759	-17,0
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	19500	15904	-3596	-18,4

Згідно табл. 2.8 чистий дохід від реалізації продукції за наведений період зменшився на 17,2 % або на 70511 тис. грн. і за результатами 2019 року склав 338381 тис. грн. Собівартість також зменшилася на 24 % або на 58858 тис. грн. і склала 186299 тис. грн. у звітному році. Завдяки тому що темп зменшення собівартості реалізованої був вищий ніж темп зменшення чистого доходу від реалізації продукції, валовий прибуток зменшився лише на 7,1% або на 11653 тис. грн. та дорівнює 152158 тис. грн. у 2019 році.

Інші операційні доходи збільшилися з 28117 тис. грн. у 2018 році до 32144 тис. грн. у 2019 році або на 4027 тис. грн. (+14,3 %). Адміністративні

витрати зазнали незначного зростання у 2019 році до рівня 35016 тис. грн. (збільшення на 312 тис. грн. або на 0,9 % до 2018 року). Витрати на збут у 2019 дорівнюють 97575 тис. грн., що свідчить про скорочення на 2523 тис. грн. або на 2,5 % порівняно з попереднім роком. Інші операційні витрати також скоротилися у звітному 2019 році на 14,3% або на 4330 тис. грн. і склали 25912 тис. грн. Слід зазначити, що темпи зменшення витрат на збут в 10 разів менші ніж темпи зменшення обсягів реалізації продукції. Така динаміка може свідчити про зниження ефективності роботи збутового та маркетингового відділів підприємства, оскільки у 2018 році на 1 грн. збутових витрат припадало 4,08 грн. продажів, а в 2019 році вже – 3,47 грн. Можна констатувати зниження ефективності на 15,1 %. Загалом прибуток від операційної діяльності за звітній період склав 25823 тис. грн., що на 1085 тис. грн. або на 4% менше ніж у попередньому році.

Інші фінансові доходи за досліджуваний період зросли на 1342 тис. грн. або на 55,3 % та склали у 2019 році 3769 тис. грн. У цей час фінансові витрати зрости з 4859 тис. грн. у 2018 році до 9072 тис. грн. у 2019 році або на 4213 тис. грн. (+86,7 %). Таке стрімке зростання пояснюється необхідністю сплати відсотків за нещодавно отриманими банківськими кредитами, котрі були використані для фінансування оборотних коштів та модернізації основних виробничих засобів підприємства. Інші витрати та інші доходи також збільшилися на 5 тис. грн. (+35,7 %) та на 404 тис. грн. (75,9 %) відповідно. Внаслідок чого фінансовий результат до оподаткування зменшився на 4355 тис. грн. або на 18,2 % та склав 19603 тис. грн. у звітному році.

За підсумками річних фінансових результатів ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» попередньо можна зробити висновок, що його загальний фінансовий стан погіршився, оскільки за багатьма показниками спостерігалася негативна тенденція розвитку, а чистий отриманий прибуток скоротився на 3596 тис. грн. (-18,4 %) та склав 15904 тис. грн. у 2019 році.

2.6 Аналіз фінансового стану підприємства

У додатку К наведено показники для розрахунку ліквідності та платоспроможності підприємства. Тепер за допомогою наведених показників необхідно здійснити аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства за 2018 та 2019 рік. Аналіз представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

Показники	Нормативне значення	2018 рік	2019 рік	Відхилення, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	1-3	1,597	2,005	25,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Коефіцієнт термінової ліквідності)	0,5-1	0,945	0,893	-5,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,006	0,004	-43,8
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1	1,016	1,014	-0,2

За підсумками досліджуваного періоду коефіцієнт поточної ліквідності збільшився на 25,6 % до 2, що входить у зону нормативного значення. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2019 році зменшився на 5,5 % та склав 0,893, але все одно знаходиться у допустимих межах. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей більше 1, воно свідчить, що підприємство в стані задовільнити зобов'язання за кредиторською заборгованістю у повному обсязі. Найбільш слабким місцем є абсолютна ліквідність: у 2019 році вона в 25 разів менша за норму та, окрім цього, зменшилася на 43,8 % порівняно з 2018 роком. З цього виходить, що підприємство має недостатні обсяги грошових коштів на своїх рахунках для задоволення поточних зобов'язань, котрі потенційно можуть з'явитися у майбутньому. І це несе у собі загрозу на котру необхідно звернути увагу

менеджменту компанії. Але загальний стан ліквідності та платоспроможності підприємства знаходиться у прийнятному стані.

За допомогою показників з додатку К проведено аналіз фінансової стійкості підприємства за досліджуваний період. Його результати представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення, %
1	2	3	4
Коефіцієнт фінансової автономії	0,20	0,27	36,3
Коефіцієнт фінансової залежності	5,06	3,71	-26,6
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,80	0,73	-8,9
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,44	0,33	-26,6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25	0,37	49,7
Коефіцієнт фінансового левериджу	4,06	2,71	-33,2
Коефіцієнт маневровості оборотних активів	0,37	0,50	34,1
Коефіцієнт маневровості власного капіталу	1,34	1,21	-9,3
Коефіцієнт маневровості позикового капіталу	0,33	0,45	35,8

Аналізуючи фінансову стійкість ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» можна зробити висновок, що за досліджуваний період підприємство покращило свій фінансовий стан та стало більш стійким.

Коефіцієнт фінансової автономії збільшився на 36,3% та склав у 2019 році 0,27, що вказує на те, що власний капітал відповідає за формування 27% активів підприємства. Відповідно до збільшення фінансової автономії фінансова залежність зменшилася на 26,6%. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився на 8,9%, тепер у звітному році 73% усіх активів було сформовано за рахунок позикового капіталу. Оскільки до цього вже фіксувалося зниження ділової активності досліджуваного підприємства, то зменшення коефіцієнту концентрації поточної заборгованості на 26,6% не було несподіваним: у 2019 році поточні зобов'язання формували 33% від

суми активів підприємства. На кінець звітного року коефіцієнт фінансової стійкості підвищився на 49,7%, завдяки чому підприємство тепер може покрити близько 37% довгострокових та поточних зобов'язань за рахунок власного капіталу. Відповідно коефіцієнт фінансового левериджу зменшився на 33,2%. Маневровість оборотних активів зросла на 34,1% і тепер 50% усіх оборотних коштів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт маневровості власного капіталу зменшився з 1,34 до 1,21 або на 9,3%, це свідчить про те що підприємству для формування власних оборотних коштів не вистачає власного капіталу і тому додатково використовується довгострокові зобов'язання, однак динаміка зменшення говорить про скорочення залежності від довгострокового позикового капіталу на формування власних обігових коштів. Коефіцієнт маневровості позикового капіталу збільшився на 35,8%, тому для фінансування власних обігових коштів потребується 45% від загального об'єму запозичених коштів.

2.7 Аналіз ділової активності підприємства

Ділова активність – це дуже важлива характеристика діяльності підприємства, яка комплексно поєднує у собі різні аспекти господарської активності останнього. У додатку К перелічено показники аналізу ділової активності підприємства, а також формули їхнього розрахунку. Аналіз ділової активності за досліджуваний період наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз ділової активності підприємства

Показники	Одиниці вимірювання	2018 р.	2019 р.	Відхилення, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності активів	оберт	1,43	1,11	-22,2
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	оберт	2,08	1,63	-21,8

Закінчення таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Тривалість обороту обігових коштів	день	175,34	224,24	27,9
Коефіцієнт оборотності запасів	оберт	2,76	1,88	-31,8
Тривалість обороту запасів	день	132,12	193,63	46,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	оберт	3,82	3,12	-18,3
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	день	95,65	117,03	22,4
Коефіцієнт оборотності готової продукції	оберт	6,49	4,13	-36,3
Тривалість обороту готової продукції	день	56,25	88,36	57,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	оберт	1,89	1,74	-7,7
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	день	193,34	209,43	8,3
Тривалість операційного циклу	день	227,77	310,66	36,4
Тривалість фінансового циклу	день	34,43	101,23	194,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	оберт	7,73	4,78	-38,1

Аналіз ділової активності підприємства остаточно підтвердив зроблені висновки за результатами попередніх досліджень, а саме: зменшення ділової активності підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком. Це підтверджують усі показники: зростання часу обороту обігових коштів на 27,9%, запасів – на 46,6%, дебіторської заборгованості – на 22,4%, кредиторської заборгованості – на 8,3%. Це спричинило здовження тривалості операційного циклу на 36,4% та фінансового циклу – на 194%. Динаміка змін інших показників теж не є позитивною: оборотність активів зменшилася на 22,2%, готової продукції – на 36,3%, власного капіталу – на 38,1%. Тобто наявне всебічне погіршення стану ділової активності ПАТ «ХФЗ «Червона зірка».

2.8 Аналіз рентабельності підприємства

Показники рентабельності підприємства є одними з найважливіших, тому що саме вони аналізують загальну ефективність господарської та фінансової діяльності підприємств.

За показниками з додатку К здійснено аналіз рентабельності підприємства за 2018 та 2019 роки, котрий представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз рентабельності підприємства

Показники	2018 р., %	2019 р., %	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
Рентабельність активів	6,81	5,22	-1,59
Рентабельність власного капіталу	36,86	22,47	-14,39
Рентабельність продажів	4,77	4,70	-0,07
Рентабельність операційної діяльності	6,56	7,49	0,93
Рентабельність господарської діяльності	4,69	4,48	-0,21
Рентабельність виробничих засобів та запасів	13,86	11,01	-2,85

Згідно даних табл. 2.16 усі показники рентабельності зазнали негативних змін, окрім рентабельності операційної діяльності. Ефективність використання активів та власного капіталу для отримання прибутку за звітній період скоротилася на 1,59% для активів та на 14,39 % для капіталу. Значне скорочення рентабельності власного капіталу відбулося внаслідок збільшення нерозподіленого прибутку. Рентабельність продажів скоротилася найменше, лише на 0,07%, та залишилася на тому ж рівні, тобто одна гривня продажів генерує майже той самий об'єм чистого прибутку. Рентабельність операційної діяльності зросла за рахунок того, що прибуток від операційної діяльності зменшився меншими темпами ніж витрати операційної діяльності, тому приріст рентабельності склав 0,93 %. Рентабельність господарської діяльності зменшилася на 0,21 %, як і рентабельність виробничих засобів та запасів – на 2,85 %. Ці два останні показники рентабельності свідчать, що ефективність виробничого процесу на підприємстві зменшилася. Одна попри таку негативну тенденцію, що спостерігається серед показників

рентабельності, підприємство ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» залишається прибутковим та ефективним.

2.9 Стан та тенденції розвитку фармацевтичного ринку України

Український фармацевтичний ринок поділяється на дві частини: роздрібний сегмент (збут фармацевтичних товарів населенню через аптеки) та госпітальний сегмент (придбання лікарських засобів лікувальними установами). За обсягами реалізованої продукції госпітальний ринок завжди був менший за роздрібний та складав в середньому за досліджений період (2010-2019 рр.) 14 % від загального обсягу продажів лікарських засобів.

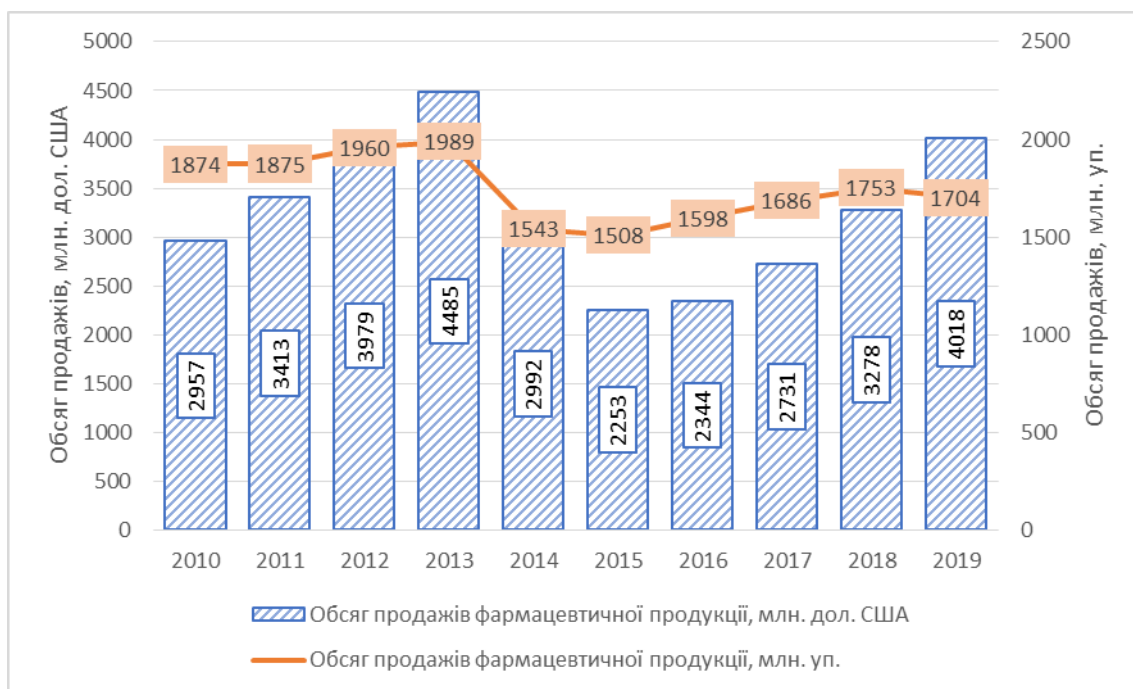


Рис. 2.1 Динаміка продажів роздрібного сегменту фармацевтичного ринку України [4-11]

Згідно з динамікою роздрібного сегменту фармацевтичного ринку, котра представлена на рис. 2.1, можна одразу зробити висновок, що ринок протягом 2016-2019 років невпинно повертається на рівень докризового пікового 2013 року як у грошовому, так і у вартісному вираженні. Продажі у грошовому виразі у 2019 р. порівняно з 2013 р. менші на 10% або на 466 млн.

дол. США, та складають 4018 млн. дол. США. Натуральне вираження так само є меншим ніж у 2013 році на 14% або на 285 млн. уп.

Проте слід зазначити одну важливу деталь: населення України у 2013 р. було значно більшим ніж у 2019 р., а саме на 7,5% або на 3,4 млн. осіб. Тому, щоб коректно співставити дані, необхідно розрахувати середню вартість однієї упаковки реалізованого товару.

Відповідно до даних рис. 2.2, у 2019 році середня вартість реалізованого товару склала 2,36 дол. США, а у 2013 році – 2,25 дол. США, тобто спостерігається зростання на 0,09 дол. США або на 4,6%. Такий результат є вкрай позитивним, тому що показує не просто повернення на рівень найкращого року, а навіть його перевершення.

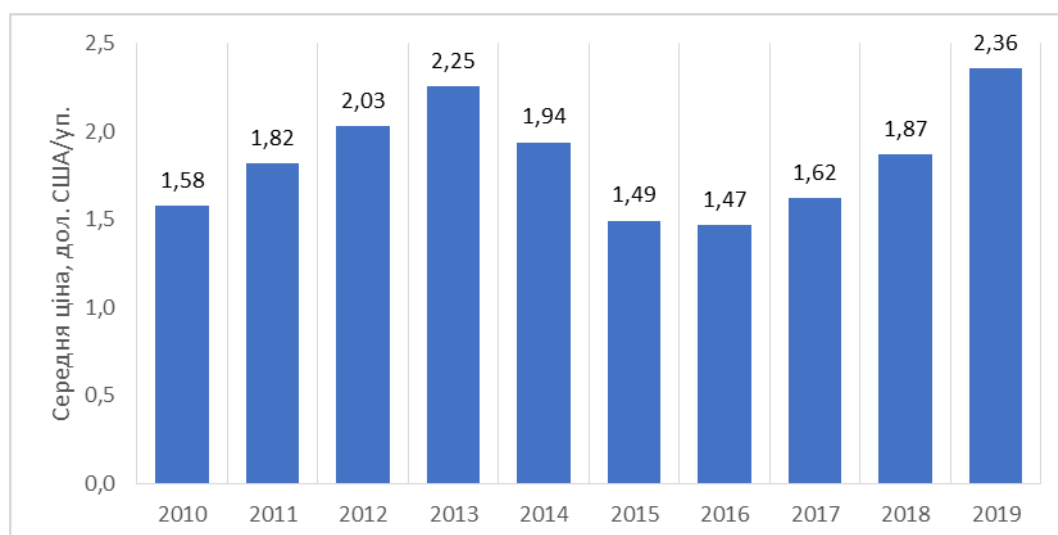


Рис. 2.2 Динаміка середньої ціни однієї упаковки фармацевтичного товару [4-11]

Роздрібний сегмент складається з 4 товарних груп: лікарські засоби, медичні вироби, косметика та дієтичні добавки. У грошовому вираженні у 2019 році домінують лікарські засоби із часткою 82,8%, медичні вироби – 7,5%, дієтичні добавки – 3,6%, косметика – 6,1%. Порівняно з 2010 роком частка лікарських засобів зменшилася на 1,1%, медичних виробів – на 0,9%, косметики – 1,3%, єдиною групою яка збільшила свою частку є дієтичні добавки – на 3,3%. У натуральному вираженні у 2019 році лікарські засоби

також займають найбільшу частку – 65,1%, медичні вироби – 27,3%, дієтичні добавки – 4,8%, косметика – 2,8%.

Якщо порівнювати з 2010 роком, то частка лікарських засобів та дієтичних добавок збільшилися на 1,8% та 3% відповідно, медичних виробів та косметики зменшилася на 4,6% та 0,2%. Єдина категорія, що продемонструвала зростання порівняно з продажами 2013 року у натуральному та грошовому вираженні є дієтичні добавки. Вони зросли на 105 млн. дол. США (75,5% зростання) та склали 245 млн. дол. США у 2019 році. Або у натуральному вираженні – на 34,6 млн. уп. (74,7% зростання) та склали 80,9 млн. уп.

Найголовнішою особливістю українського роздрібного фармацевтичного ринку є структура співвідношення вітчизняних лікарських засобів та імпортованих. У вартісному вираженні переважають імпортовані товари, у натуральному – вітчизняні. Така тенденція спостерігається усю історію ринку. Але поступові зміни відбуваються. У натуральному вираженні українські виробники збільшили свою частку з 66,9% у 2010 році до 69,3% у 2019 році, або на 2,4%. У вартісному вираженні також спостерігається збільшення частки локальних виробників – з 28% у 2010 році до 37,2% у 2019 році, або на 9,2%. Перевищення темпів зростання вартісної частки над натуральною у 3,8 разів призвела до однієї з най позитивних змін, що відбулася за цей період – зростання вартості однієї реалізованої упаковки лікарських засобів вітчизняного виробництва та перехід з низько вартісної ниші ринку до середньо вартісної. У 2010 середня вартість однієї одиниці дорівнювала 0,87 дол. США, потім вона зросла до 1,50 дол. США у 2013 році. Після кризових 2014-2015 років ціни розпочали повернення до рівня докризового 2013 року, і вже невдовзі перевершили його у 2019 році на 0,11 дол. США та склали 1,61 дол. США. Така тенденція є наслідком підвищення інноваційності виробленої продукції, створення сильних національних брендів, модернізації виробничих потужностей за останніми світовими стандартами якості. Зростання маржинальності реалізованої продукції

підвищує конкурентоспроможність локальних виробників у боротьбі з іноземними конкурентами, внаслідок чого посилюється національна безпека України. Що стосується імпортованих лікарських засобів, то за досліджений період, вартість однієї упаковки зросла з 4,56 дол. США у 2010 році до 6 дол. США у 2013 році, а потім повернутися на докризовий рівень у 6,14 дол. США у 2019 році. Однак ціновий розрив між ціною вітчизняних та іноземних лікарських засобів зменшився у майже 1,5 рази.

Загальний річний обсяг споживання фармацевтичної продукції однією особою за 2019 рік у натуральному виразі складає 40,5 уп., що менше за 2013 рік на 7,5%; у грошовому виразі – 95,33 дол. США, що на 3,2% менше за 2013 рік. Отриманий результат свідчить, що ринок майже досяг своїх найвищих значень, проте відновлення відбулося нерівномірно – натуральне споживання має розрив з піковим 2013 роком у 2 рази більший порівняно з вартісним. Тобто українці почали споживати значно менше низько вартісних фармацевтичних товарів, і перейшли до більш дорогих ніш.

За період з 2010 до 2019 років мало місце посилення конкурентних позицій вітчизняних фармацевтичних виробників на локальному ринку. У табл. 2.23 наведено позиції українських виробників згідно їхньої частки від загальних обсягів продажів у грошовому вираженні на роздрібному фармацевтичному ринці. Згідно з даними представленими у табл. 2.13 у 2010 році лише 3 виробники знаходилися у першій десятці, а 3 інших у середині та кінці двадцятки. У 2019 році позиції кардинально покращилися: тепер 6 з 10 найбільших за обсягами продажів виробників в Україні є вітчизняні компанії, у тому числі перше та друге місце, окрім цього загальна кількість вітчизняних підприємств у першій двадцятці збільшилася з 6 до 8.

Таблиця 2.13

Динаміка позиції вітчизняних фармацевтичних виробників [4,11]

№	Назва підприємства	Позиція у 2010 році	Назва підприємства	Позиція у 2019 році
1	Фармак	2	Фармак	1
2	Дарниця	5	Корпорація «Артеріум»	2
3	Корпорація «Артеріум»	6	Дарниця	4
4	Група компаній «Здоров'я»	14	Юрія-Фарм	8
5	Борщагівський ХФЗ	15	Київський вітамінний завод	9
6	Дельта Медікел	19	Група компаній «Здоров'я»	10
7			Дельта Медікел	11
8			Кусум Фарм	12

Динаміка госпітального сегменту фармацевтичного ринку у натуральному та грошовому вимірах наведена на рис. 2.3.

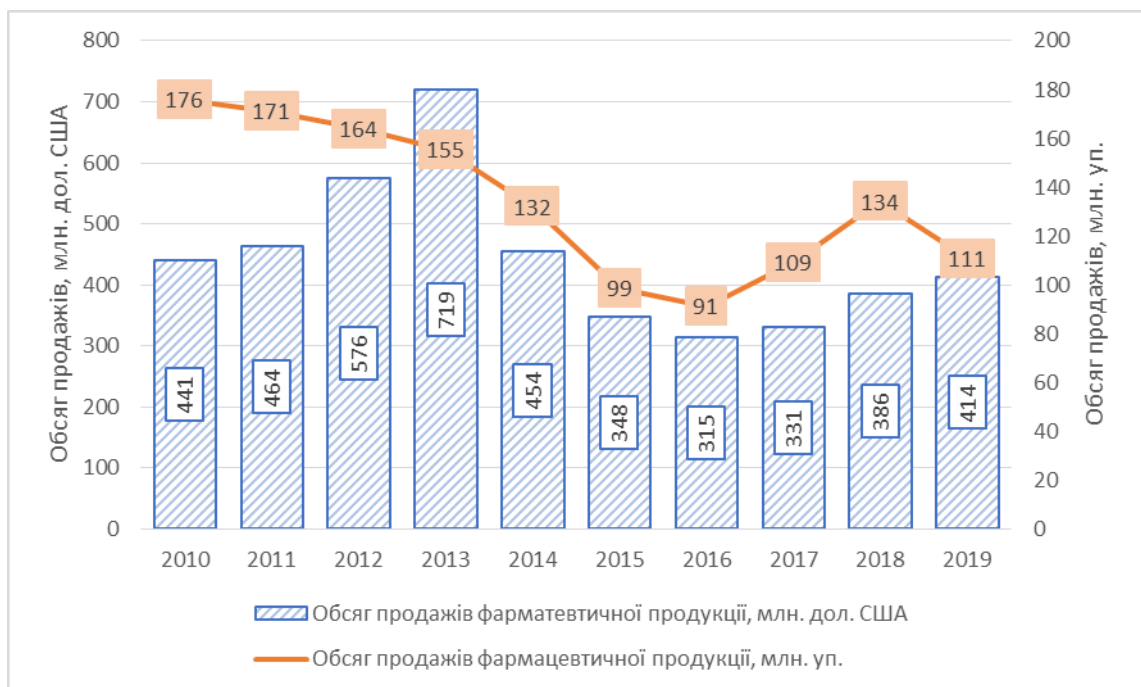


Рис. 2.3 Динаміка продажів госпітального сегменту фармацевтичного ринку України [23-31]

Як можна побачити вона майже повністю повторює динаміку роздрібного сегменту, але повернення обсягів продажу у 2016-2019 роках до рівня 2013 року відбувається більш повільними темпами. Так у 2019 році продажі були меншими за 2013 рік на 42,5% у грошовому виразі, та на 28,6% у натуральному виразі. За цей період вартість однієї упаковки лікарських засобів зменшилася з 4,63 дол. США у 2013 році до 3,73 дол. США у 2019 році, або на 19,4%, хоча порівняно з рівнем 2010 року вона зросла на 49%.

Дослідження фармацевтичної галузі України було б неповним без аналізу динаміки експорту та імпорту фармацевтичної продукції. Україна є нетто-імпортером фармацевтичної продукції. Динаміка експорту та імпорту за досліджуваний період наведено в рис. 2.4.

Найбільший обсяг імпорту в Україну мав місце у 2012 році та склав 3308 млн. дол. США, після цього піку він пішов на спад. Попри відновлення ринку 2016-2019 років розмір імпорту не повернувся ні на рівень 2012 року, ні навіть 2010 року. У 2019 році було імпортовано на 35% менше порівняно з 2012 роком або на 12% менше порівняно з 2010 роком. Це свідчить, що вітчизняні виробники потроху відіграють ринкову частку у іноземних конкурентів. Основними країнами звідки Україна імпортує фармацевтичні товари є: Німеччина, Франція, Індія, Італія, США, Словенія, Велика Британія, Ірландія та інші. Тобто країни з високо розвинутою фармацевтичною галуззю.

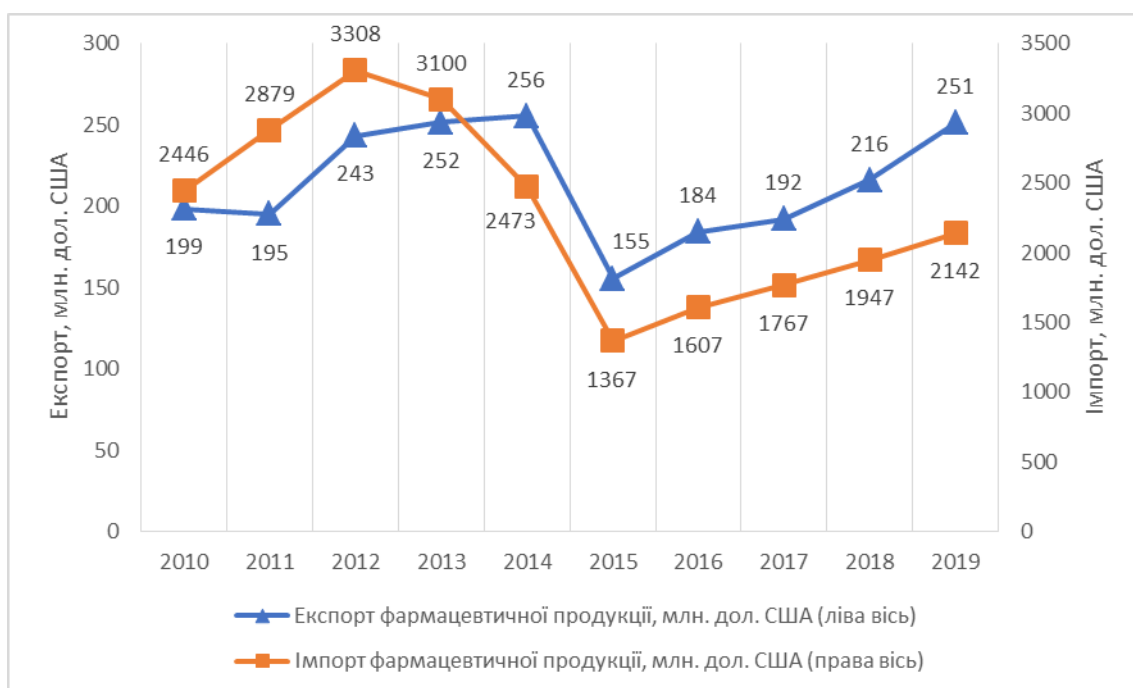


Рис. 2.4 Динаміка експорту та імпорту фармацевтичних товарів [16]

Це свідчить, що вітчизняні виробники потроху відіграють ринкову частку у іноземних конкурентів. Основними країнами звідки Україна

імпортує фармацевтичні товари є: Німеччина, Франція, Індія, Італія, США, Словенія, Велика Британія, Ірландія та інші. Тобто країни з високо розвиненою фармацевтичною галуззю.

Що стосується експорту, то наявні тенденції є вкрай позитивними. Найбільше локальні виробники експортували у 2014 році у розмірі 256 млн. дол. США. І пори стрімкий спад у 2015 році українським компаніям вдалося повернутися на докризовий рівень вже у 2019 році, у цей рік було експортовано товарів на 251 млн. дол. США, що менше ніж у 2014 році лише на 2%.

Якщо аналізувати географію експорту, то одразу можна побачити домінування країн з пост-радянського простору (Узбекистан, Росія, Білорусь, Казахстан, Молдова, Азербайджан, Грузія, Таджикистан, Туркменістан). У 2010 році їх частка сягала 87% від загального експорту, у 2019 році – 66%. Попри те, що за наявний період відбулось суттєве зменшення у розмірі 21%, але вони все ще залишаються основними покупцями вітчизняної продукції. Але виробники продовжують диверсифікацію ринків, та змогли за цей час збільшити їхню кількість з 65 до 109.

Друге десятиріччя для фармацевтичного ринку України було справжніми «американськими гірками»: спочатку посткризове відновлення економіки та стрімке зростання ринку до пікових значень, потім жорстке та миттєве падіння ринку разом з новою економічною кризою і після цього нове поступове відновлення ринку та економіки загалом. Але попри усі потрясіння українські виробники змогли витримати виклики та покращити свої ринкові позиції.

2.10 Аналіз обсягів та структури реалізованої продукції

Підприємство ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» має в своєму асортименті близько 150 найменувань препаратів, котрі поділяються на три великі групи: лікарські засоби, дієтичні добавки та лікувальна косметика.

Аптечними мережами було реалізовано продукції ПАТ «ХФЗ «Червона зірка»:

1) у грошовому виразі – 359 млн. грн у 2019 році та 349 млн. грн. у 2018 році, тобто спостерігається зростання на 10 млн. грн або на 2,88%;

2) у натуральному виразі – 22014 тис. уп. у 2019 році та 25602 тис. уп. у 2018 році, тобто зменшення на 3588 тис. уп. або на 14,2%.

Слід зазначити, що наявність розбіжності з обсягами чистого доходу від реалізації продукції є наслідком того, що ціни на реалізовані товари через аптечну мережу містять у собі, окрім ціни від виробника, також націнку від фармацевтичного дистриб'ютора та аптеки. Оптові компанії зазвичай купують товари у виробників великими партіями для того щоб отримати найвигідніші умови, а перепродають товар аптекам частими, тобто малими за розміром партіями. Через це існує значні товарні запаси на складах дистриб'юторів..

Загальна структура аптечних продажів досліджуваного підприємства за 2019 рік у розрізі товарних категорій має наступний вигляд:

1) у грошовому вираженні лікарські засоби займають 94,7% (+1,44% порівняно з 2018 роком), лікувальна косметика – 4,87% (-1,39% порівняно з 2018 роком), дієтичні добавки – 0,43% (-0,04% порівняно з 2018 роком);

2) у натуральному вираженні лікарські засоби займають 96,12% (-0,57% порівняно з 2018 роком), лікувальна косметика – 1% (-0,17% порівняно з 2018 роком), дієтичні добавки – 2,88% (+0,74% порівняно з 2018 роком).

Загалом аналіз структури та обсягів реалізованої продукції виявив, що досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві лікарських засобів (95% грошових продажів), має невеликі обсяги виробництва лікувальної косметики та незначні обсяги дієтичних добавок.

2.11 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Перед тим як здійснити аналіз конкурентоспроможності ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» потрібно скласти PESTLE-аналіз, котрий досліджує вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Було побудовано таблицю в якій перелічено основні фактори впливу та класифіковано їх згідно їхніх груп. PESTLE-аналіз ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

PESTLE-аналіз ПАТ «ХФЗ «Червона зірка»

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
<ol style="list-style-type: none">1. Відсутність загальнодержавної стратегії розвитку фармацевтичної галузі України2. Відсутні податкових стимулів з боку держави для допомоги середнім підприємствам3. Нестача програм пільгових кредитів від державних банків на розвиток вітчизняних фармацевтичних виробників	<ol style="list-style-type: none">1. Стабільний рівень інфляції2. Стабілізація курсу гривні по відношенню до долару США3. Зменшення рівня безробіття4. Зростання добробуту населення
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
<ol style="list-style-type: none">1. Трудова еміграція населення2. Природне скорочення кількості населення внаслідок перевищення смертності над народжуваністю3. Збільшення середньої очікуваної тривалості життя при народження, однак із перевищенням жіночої над чоловічою	<ol style="list-style-type: none">1. Зростання ролі інтернет-технологій у дистрибуції товарів2. Поява більш ресурсозберігаючих технологій у виробництві товарів
Правові фактори (L)	Екологічні фактори (E)
<ol style="list-style-type: none">1. Законодавче регулювання цін на лікарські засоби2. Зміни у нормативних документах з контролю якості фармацевтичних товарів	<ol style="list-style-type: none">1. Екологічна ситуація в населених пунктах2. Наявність забруднювачів довкілля поблизу виробничих ділянок

Тепер для кращого розуміння запропонованого PESTLE-аналізу розглянемо більш детально кожний фактор окремо.

Політичні фактори:

1) сьогодні на державному рівні не імплементується жодна комплексна програма із стратегічного розвитку фармацевтичної галузі України; державні органи не мають візії та карти розвитку галузі, відсутня робота з підвищення

конкуренентоспроможності національного виробника в середині країни та не здійснюється просування вітчизняної продукції за кордоном;

2) ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» за класифікацією податкової служби України є середнім за розміром підприємством; як відомо основою економіки будь-якої розвиненої країни є малі та середні підприємства, і тому уряди країн (ЄС, США, Канади, Японії, Туреччини, Китаю та інших) усіляко допомагають розвитку таких підприємств, через різні податкові стимули (податкові канікули, зменшені ставки оподаткування та інше), однак українська влада не проводить таких заходів;

3) як і перший фактор, другий також витікає з відсутності загальнодержавної стратегічної програми з підтримки підприємств фармацевтичної галузі України; відсутність цільових програм з пільгового кредитування фармацевтичних виробників (наприклад, для закупівлі передового виробничого обладнання або для фінансування оборотного капіталу) призводить до зменшення їхньої конкурентоспроможності порівняно з іноземними компаніями.

Економічні фактори:

1) після турбулентних 2014-2015 років економіка України почала поступово стабілізуватися; рівень інфляції за останні три роки скоротився в рази (з 43,3% у 2015 році до 4,1% у 2019 році), тобто зростання споживчих цін поступово почало уповільнюватися, що у свою чергу призвело до підвищення платоспроможності населення;

2) курс гривні до іноземних валют (особливо до долара США) за останні п'ять років досягнув своїх нових коридорних значень (25-28 грн. за 1 дол. США), стрімка неконтрольована девальвація гривні перейшла у стан контрольованої та нерізкої за характером (здешевленням гривні на 50-100 копійок на рік);

3) офіційний річний рівень безробіття скоротився з 9,7% у кризовому 2014 році до 8,6% у 2019 році, що свідчить про покращення стану національної економіки;

4) загальний рівень добробуту українців за останні роки повернувся на докризовий рівень – середня місячна заробітна плата зросла з 192 дол. США у 2015 році до 406 дол. США у 2019 році, тобто майже повністю повернулася на докризовий піковий рівень 2013 року (411 дол. США).

Соціальні фактори:

1) внаслідок отримання Україною безвізового режиму перетину кордону з країнами Європейського союзу та спрощення процедур отримання дозволів на роботу у цих країнах, багато українців вирішили скористатися можливістю тимчасово працевлаштуватися у країнах союзу (переважно в Польщі, Чехії, Угорщині, Італії), але у стратегічній перспективі така ситуація може призвести до повноцінної еміграції значної кількості українських робітників разом із своїми родинами;

2) увесь період незалежності України кількість народжених дітей була меншою за кількість померлих, тобто завжди спостерігався значний від'ємний природній приріст населення (наприклад, у 2019 році він склав - 272,3 тис. осіб);

3) в Україні як і в усіх країнах пострадянського простору присутня одна спільна негативна тенденція, а саме – значне перевищення середньої очікуваної тривалості життя при народженні у жінок над чоловіками (у 2019 році у чоловіків – 66,92 роки, у жінок – 76,98 років, тобто різниця складає 10,06 років); середня очікувана тривалість життя зросла з 69,56 років у 1991 році до 72,01 року у 2019 році або на 2,45 роки.

Технологічні фактори:

1) під впливом нових інтернет технологій відбувається поступова трансформація традиційних каналів дистрибуції фармацевтичної продукції в усьому світі; до нововведень, наприклад, можна віднести появу інтернет-аптек (відбувається торгівля фармацевтичними товарами але з деякими обмеженнями у доставці), діджитал-маркетинг (робота з споживачами через соціальні мережі, аналіз великих даних) та інше;

2) фармацевтичні виробники завжди намагаються бути ефективними та конкурентоспроможними, для цього їм необхідно постійно впроваджувати на своїх виробничих ділянках останні технологічні досягнення, котрі забезпечать їм зменшення витрат ресурсів на одиницю продукції.

Правові фактори:

1) регулювання з боку держави розміру націнки на лікарські засоби, котру можуть встановлювати виробники, дистриб'ютори та аптеки є однією з найголовніших тем для обговорення у галузі; на даний момент існує перелік лікарських засобів, так званий національний перелік основних лікарських засобів, на котрий встановлено розмір максимальної оптової та роздрібною націнок;

2) мають місце поступові зміни у правових документах з регулювання виробництва та дистрибуції фармацевтичних товарів, які спрямовані на посилення контролю за якістю продукції та підвищенню стандартів виробництва задля досягнення передового рівня розвинутих країн.

Екологічні фактори:

1) в індустріальних районах та містах, де знаходиться багато виробництв, що забруднюють навколишнє середовище (найбільш забруднені Донецька, Запорізька, Дніпропетровська області), значно підвищується кількість захворювань ніж в середньому по країні;

2) кожному підприємству для виробничих або інших технічних потреб потрібна велика кількість різноманітних природних ресурсів, наприклад, вода, котру зазвичай беруть зі скважини на території самого підприємства, і тому, якщо виробничі потужності розміщені у промисловій зоні з великим вмістом шкідливих речовин у ґрунті або в повітрі, то це може призвести до додаткових капітальних вкладень на придбання спеціального обладнання для фільтрації та знезараження вхідних природних ресурсів.

Згідно з PESTLE-аналізом у підприємства наявне комплексне зовнішнє середовище: з одного боку спостерігається позитивна економічна, технологічна та правова динаміка, з іншого боку політична незрілість,

соціально-демографічні проблеми та складна екологічна обстановка призводять до значних втрат.

2.12 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» буде здійснюватися у чотири етапи:

- 1) аналіз ринкової позиції досліджуваного підприємства;
- 2) складання SWOT-аналізу підприємства;
- 3) розрахунок таксономічного показника конкурентоспроможності підприємства за період 2018-2019 років;
- 4) оцінка конкурентоспроможності підприємства з використанням методу балів.

Аналіз ринкової позиції ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» доцільно розпочати з вивчення його рейтингової позиції по відношенню до інших вітчизняних виробників.

Таблиця 2.15

ТОП-20 вітчизняних фармацевтичних виробників за обсягами продажів

Рейтингова позиція		Назва підприємства	Обсяги продажів, тис. грн.		Відхилення	
2018 р.	2019 р.		2018 р.	2019 р.	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
1	1	Фармак	4844288	5687623	843335	17,4
2	2	Корпорація Артеріум	3111598	3494341	382742	12,3
3	3	Дарниця	2908306	3227862	319555	11,0
4	4	Юрія-Фарм	2100928	2421012	320084	15,2
6	5	Київський вітамінний завод	2031595	2395785	364190	17,9
5	6	Група компаній Здоров'я	2061067	2236261	175195	8,5
7	7	Борщагівський ХФЗ	1116403	1242636	126233	11,3
8	8	ІнтерХім	766352	837328	70976	9,3
10	9	Сперко Україна	617750	766865	149115	24,1
9	10	Лекхім	631508	752904	121396	19,2
11	11	ПРО-фарма	497220	617327	120107	24,2
13	12	Мікрохім	421698	545488	123790	29,4
12	13	Фітофарм	479570	532940	53371	11,1
14	14	Віола ФФ	420367	528219	107852	25,7

Закінчення таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7
15	15	Житомирська ФФ	412360	441430	29070	7,0
16	16	Червона зірка	349512	359583	10071	2,9
17	17	Астрафарм	263597	318673	55076	20,9
19	18	Екофарм	214674	237500	22825	10,6
18	19	Ліктрави	232879	223703	-9175	-3,9
23	20	Орісіл-Фарм	165679	220033	54355	32,8

Відповідно до даних табл. 2.15, «Червона зірка» протягом останніх двох років посідає 16 місце за обсягами продажів у грошовому виразі серед вітчизняних підприємств. Перша п'ятірка залишилася без змін («Фармак», «Корпорація Артеріум», «Дарниця», «Юрія-Фарм», «Київський вітамінний завод» та «Група компаній Здоров'я»). Усі підприємства продемонстрували зростання обсягів аптекних продажів, окрім компанії «Ліктрави». Однак необхідно зауважити, що за цей період фармацевтичний ринок збільшився на 16,5%, тобто для того щоб не зменшити свою ринкову частку, або навіть її збільшити, кожному підприємству необхідно було продемонструвати річне зростання більше зазначеного середньорічного темпу. Лише 9 підприємств продемонстрували зростання більше 16,5% і тому збільшили свої ринкові частки, але серед них немає «Червоної зірки», тому що вона показала найнижчий темп зростання продажів, а саме – 2,9%. Її ринкова частка зменшилася з 0,39% у 2018 році до 0,35% у 2019 році. У цей час лідер галузі «Фармак» має найбільшу частку – 5,48% у 2019 році, «Корпорація Артеріум» – 3,36%, «Дарниця» – 3,11%.

Динаміка ринкової частки аптекних продажів досліджуваного підприємства протягом останніх 10 років (2010-2019 рр.) наведена у рис. 2.5.

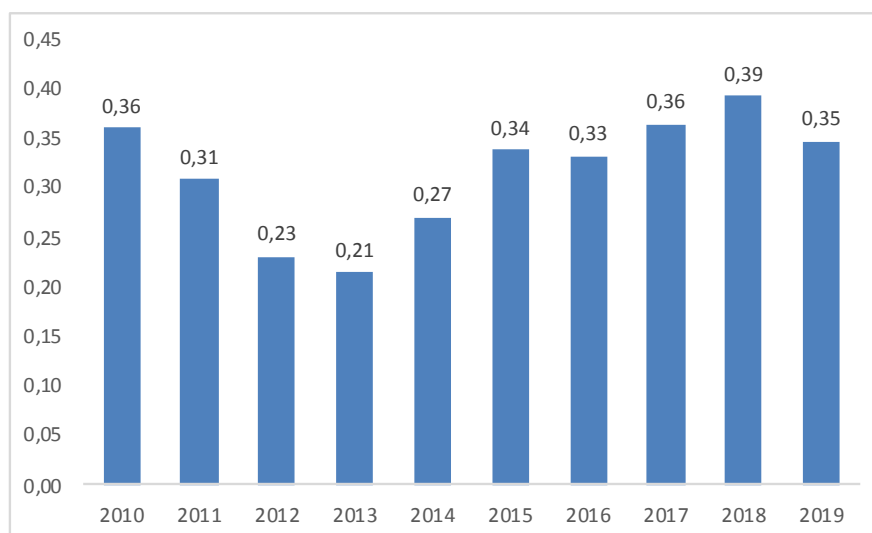


Рис. 2.5. Динаміка ринкової частки підприємства

Як можна побачити з 2010 до 2013 року спостерігалася поступова втрата підприємством своєї ринкової частки (-0,15%), однак вже починаючи з 2014 року розпочалося стрімке відновлення до рівня 2010 року. У 2018 році частка перевищила результат 2010 року, однак у 2019 році відбулося коригування. В цілому підприємство «Червона зірка» займає менше 0,5% ринку аптечних продажів, такий результат не є катастрофічним, однак менеджменту вкрай необхідно проводити політику із збільшення ринкової частки, наприклад, за рахунок більш активного освоєння таких ніш як дієтичні добавки та косметика.

Окрім дослідження обсягів продажів також необхідно проаналізувати такий дуже важливий показник як середня вартість однієї реалізованої упаковки товару.

Таблиця 2.16

Середня вартість однієї реалізованої упаковки продукції

Назва підприємства	Середня ціна, грн./уп.		Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	грн.	%
1	2	3	4	5
Екофарм	221,3	290,0	68,6	31,0
ПРО-фарма	197,9	219,7	21,8	11,0
Мікрохім	169,2	207,4	38,2	22,6
Орісіл-Фарм	174,6	191,9	17,2	9,9
ІнтерХім	71,1	89,7	18,6	26,1
Сперко Україна	74,6	87,4	12,8	17,2

Закінчення таблиці 2.16

1	2	3	4	5
Фармак	54,2	64,2	10,0	18,5
Лекхім	38,9	51,3	12,4	31,7
Київський вітамінний завод	34,8	44,1	9,3	26,6
Корпорація Артеріум	39,2	42,2	3,0	7,7
Група компаній Здоров'я	37,2	42,1	4,9	13,2
Борщагівський ХФЗ	29,6	40,0	10,4	35,2
Астрафарм	22,0	30,5	8,5	38,6
Юрія-Фарм	25,2	26,4	1,2	4,7
Ліктрави	20,4	24,5	4,2	20,4
Дарниця	17,6	21,1	3,5	19,9
Житомирська ФФ	14,8	16,7	1,9	12,5
Фітофарм	14,3	16,5	2,2	15,3
Червона зірка	13,7	16,3	2,7	19,7
Віола ФФ	9,8	12,9	3,2	32,4

У 2018 році середня вартість однієї упаковки товару на українському фармацевтичному ринку склала 50,9 грн./уп., після чого вона зросла на 19,8% у 2019 році до рівня 61 грн./уп. Компанія «Червона зірка» займає передостаннє місце у 2019 році, середня вартість її продукції склала 16,3 грн./уп. (в 3 рази менше за середньоринкову). Однак, є необхідність зауважити, що темп зростання вартості продукції компанії дорівнює середньоринковим темпам та те, що найближчі конкуренти («Фітофарм» та «Житомирська ФФ») випереджають лише на 20 та 40 копійок, тобто розрив не є значним. Враховуючи отриманий результат можна дійти висновку, що підприємство «Червона зірка» займає нішу низьковартісних товарів, котрі є менш інноваційними та мають низьку націнку, це, у свою чергу, призводить до потреби у забезпеченні великих обсягів натуральної реалізації продукції підприємством. Хоча серед підприємств з низькомаржинальною продукцією можна побачити і великого гравця з ТОП-3, а саме «Дарницю». Середня вартість її продукції лише на 4,8 грн. перевищує показник досліджуваного підприємства. Інші підприємства на кшталт, «Екофарм», «Мікрохім» та «Орісіл-фарм», хоч і мають в 4-6 разів більшу вартість однієї упаковки свого товару порівняно з ринком, проте вони є дуже вузькоспеціалізованими і їхні продажі базуються на декількох специфічних позиціях.

Далі проаналізуємо підприємство за допомогою SWOT-аналізу. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз наведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз ПАТ «ХФЗ «ЧЕРВОНА ЗІРКА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність необхідних сертифікатів якості (GMP) 2. Можливість виробництва продукції у різних формах 3. Багатолітній досвід роботи на ринку 4. Підприємство має репутацію сумлінного партнера 5. Висока якість продукції, що виробляється при збереженні доступної ціни 6. Компетентний та висококваліфікований персонал 7. Своєчасна модернізація та реконструкція виробничих засобів	1. Підприємство займає малу частку ринку 2. Продукція, що виробляється, відноситься до низьковартісного сегменту 3. Не впроваджуються нові інтернет технології з просування та дистрибуції продукції 4. Недиверсифікований портфель продуктів
Можливості	Загрози
1. Зростання фармацевтичного ринку 2. Наявність резерву зростання 3. Розвиток нових продуктових напрямків 4. Покращення інвестиційної привабливості фармацевтичної галузі	1. Монополізація оптової та роздрібною торгівлі 2. Зменшення платоспроможності споживачів 3. Загроза з боку великих національних виробників

Далі наведено більш розгорнутий опис основних факторів впливу.

Можливості:

1) споживання фармацевтичної продукції в Україні в 2019 році склало 104 млрд. грн. або 4 млрд. доларів США, зростання у доларовому еквіваленті склало 22,6 % по відношенню до попереднього року;

2) найбільш динамічною товарною групою за грошовими та натуральними обсягами продажів є дієтичні добавки, вихід до цієї ніші в даний момент є найкращим заходом підвищення продажів для заводу;

3) через низьку ефективність просування власної продукції, у підприємства з'явилася низка можливостей для наверстування невикористаних обсягів продажів;

4) загалом інвестиційна привабливість фармацевтичної галузі знаходиться на високому рівні порівняно з багатьма іншими галузями національного господарства.

Загрози:

1) останні 10 років на ринку оптової торгівлі лікарських засобів України спостерігається процес монополізації, на даний момент ТОП-3 фармацевтичних дистриб'ютора контролюють приблизно 80 % усього ринку, така ж ситуація відбувається і з аптечними мережами, зараз ТОП-100 аптечних мереж забезпечують 78% усіх продажів у грошовому виразі (+ 11 % порівняно з 2016 роком), а ТОП-3 – 29 % (+ 21 % порівняно з 2012 роком);

2) зменшення платоспроможності населення внаслідок коливання курсу валют та зростання інфляції, або якщо перерветься майже 5-ти річний період зростання реальної середньої заробітної плати;

3) великі національні виробники, котрі є більш конкурентними та мають великі обсяги реалізації своєї продукції, можуть впливати на оптових дистриб'юторів та аптечні мережі, щоб останні більш завзятіше просували саме їх товари, а не досліджуваного підприємства.

Сильні сторони:

1) підприємство має Сертифікат відповідності умов виробництва лікарських засобів вимогам належної виробничої практики GMP та Сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів;

2) випуск продукції здійснюється в усіх основних формах – м'яких (гелі, мазі, лініменти), твердих (таблетки, капсули) та рідких (розчини, настоянки, сиропи);

3) близько 30 років роботи за новітньої історії України;

4) підприємство за увесь час своєї роботи демонструвало сумлінне виконання усіх своїх зобов'язань перед контрагентами та не приймало участі у жодних гучних судових справах;

5) поєднання високої якості та прийнятної ціни – це основне кредо продуктової політики досліджуваного підприємства, котра допомагає йому залишатися у ТОП-20 вітчизняних виробників за обсягами збуту у гривні;

6) компетентний та висококваліфікований персонал забезпечує дотримання найвищих стандартів якості як на виробництві так і у роботі з постачальниками та дистриб'юторами;

7) на підприємстві постійно проводиться своєчасна модернізація основних виробничих засобів або їх реконструкція.

Слабкі сторони:

1) ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» займає не значну частку ринку фармацевтичної продукції, а саме 0,35 %, через це підприємство є менш конкурентоспроможним на ринку у порівнянні з великими гравцями, тому підприємство потрібно проводити більш гнучку політику, щодо свого асортименту та просування продукції;

2) внаслідок того, що підприємство випускає продукцію низьковартісного сегменту вона має низьку інноваційну складову та меншу конкурентоспроможність порівняно з продуктами конкурентів, тому продуктивний асортимент «Червоної зірки» знаходиться під сильним тиском з боку товарів замінників;

3) на підприємстві не впроваджуються останні інтернет технології із просування та дистрибуції своєї продукції;

4) 94% продажів у грошовому вираженні формують лікарські засоби, і це було б не дивно якщо порівнювати обсяги продажів лікарських засобів з обсягами косметики та дієтичних добавок, але досліджуване підприємство не має значних обсягів продажів (300-400 млн. грн.) і тому йому вкрай необхідно збільшувати обсяги інших товарних груп задля збереження конкурентоспроможності з великим гравцями.

Таксономічний показник конкурентоспроможності підприємства – комплексний показник, що наводить узагальнену оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства шляхом порівняння

показників його господарської діяльності з показниками його конкурентів. Головними перевагами показника є те, що:

1) береться спеціально сформований комплексний перелік показників для всебічної оцінки господарської діяльності підприємств;

2) за еталонне значення для кожного показника (те з котрим будуть порівнюватися результати показників підприємств) приймається найбільш ефективне розраховане значення показника серед досліджуваних підприємств; таке значення має практичну цінність, оскільки відображає найбільш точний стан справ в галузі порівняно з теоретично сформованими еталонами;

3) відбувається конвертація показників, що оцінюють різні аспекти роботи підприємства, у одне зрозуміле число від 0 до 1, де чим ближче до одиниці тим вища конкурентоздатність підприємства.

Показники оцінки господарської діяльності підприємства згруповані у 4 групи: технічні, економічні, маркетингові та фінансові. Кожна група містить по 3 показники.

Технічні показники характеризують виробничий напрямок роботи підприємства, до їхнього складу входять: коефіцієнт придатності основних засобів, фондovіддача та матеріалovіддача.

Економічні показники досліджують загальногосподарський напрямок роботи підприємства, вони складаються з фондоозброєності, річної продуктивності праці та рентабельності активів.

Маркетингові показники оцінюють збутовий напрямок діяльності підприємства, до них входять: середня вартість реалізованої одиниці товару, коефіцієнт витрат на збут, рентабельність продажів.

Фінансові показники досліджують фінансовий аспект роботи підприємства та включають у собі: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт фінансової автономії та коефіцієнт поточної ліквідності.

Формули розрахунку запропонованих показників наведені у додатку Л.

Для розрахунку показників господарської діяльності будуть використані дані з фінансових звітів [55-67] як досліджуваного підприємства, так і його конкурентів: ПАТ «Фармак», «Корпорація Артеріум» (складається з двох заводів: ПАТ «Київмедпрепарат» та ПАТ «Галичфарм»), ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Віола», ПАТ «Лубнифарм», ПАТ «Монфарм», ПрАТ «Ліктрави», ТОВ «Житомирська фармацевтична фабрика», ПрАТ «Фітофарм», ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ПрАТ «Київський вітамінний завод». Для дослідження були обрані саме ці підприємства, оскільки їхня фінансова звітність за 2018 та 2019 роки знаходиться у відкритому доступі.

Щоб розрахувати таксономічний показник конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснити наступну послідовність дій:

- 1) сформувані матрицю вхідних даних необхідних для аналізу; вона складається з розрахункових значень показників оцінки господарської діяльності для кожного з підприємств;
- 2) стандартизувати значення матриці досліджуваних показників оцінки конкурентоспроможності;
- 3) поділити досліджувані показники на стимулятори та дестимулятори;
- 4) розрахувати значення еталонних значень для кожного з показників;
- 5) визначити відстань від еталону до значення показника для кожного підприємства;
- 6) визначення таксономічного показника конкурентоспроможності кожного підприємства.

Тепер, використовуючи наведений вище алгоритм дій, необхідно розрахувати таксономічний показник конкурентоспроможності для ПАТ «ХФЗ «Червона» та його конкурентів за період 2018-2019 років.

У додатках Ж та З представлено розрахункові значення показників господарської діяльності досліджуваного підприємства та його конкурентів

за 2018 та 2019 роки. Ці дані вносяться до матриці, яка представлена у рис. 2.6.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} \dots x_{12} \dots x_{1k} \dots x_{1n} \\ x_{21} \dots x_{22} \dots x_{2k} \dots x_{2n} \\ \dots \dots \dots \dots \dots \\ x_{i1} \dots x_{i2} \dots x_{ik} \dots x_{in} \\ \dots \dots \dots \dots \dots \\ x_{w1} \dots x_{w2} \dots x_{wk} \dots x_{wn} \end{bmatrix},$$

Рис. 2.6 Матриця вхідних даних

де w – число підприємств, що досліджуються;
 n – число показників оцінки господарської діяльності;
 x_{ik} – значення показника k для i -го підприємства.

Після того як матриця сформована, необхідно здійснити стандартизацію вхідних даних задля здійснення подальшого аналізу. Для цього розраховується стандартизоване значення кожного показника для усіх підприємств. Необхідні рівняння представлені далі.

$$Z_{ik} = \frac{X_{ik} - \bar{X}_k}{S_k},$$

$$\bar{X}_k = \frac{\sum_{i=1}^w X_{ik}}{w},$$

$$S_k = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^w (X_{ik} - \bar{X}_k)^2}{w}},$$

Де Z_{ik} – стандартизоване значення показника k для i -го підприємства;
 X_{ik} – значення показника k для i -го підприємства
 \bar{X}_k – середнє арифметичне значення показника k ;
 S_k – стандартне відхилення показника k ;
 W – кількість досліджуваних підприємств.

В результаті стандартизації вхідних даних формується нова матриця з отриманими стандартизованими значеннями показників.

$$Z = \begin{bmatrix} z_{11} \cdot z_{12} \cdot z_{1k} \cdot z_{1n} \\ z_{21} \cdot z_{22} \cdot z_{2k} \cdot z_{2n} \\ \dots \dots \dots \dots \dots \\ z_{i1} \cdot z_{i2} \cdot z_{ik} \cdot z_{in} \\ \dots \dots \dots \dots \dots \\ z_{w1} \cdot z_{w2} \cdot z_{wk} \cdot z_{wn} \end{bmatrix}$$

Рис. 2.7 Матриця стандартизованих значень

Тепер потрібно поділити досліджувані показники на дві групи: стимулятори та дестимулятори. Тобто на ті показники із збільшенням значень котрих зростає конкурентоспроможність підприємства (стимулятори) та тих, що із зростанням значення конкурентоспроможність зменшується (дестимулятори). В випадку попередньо обраних показників, усі вони є стимуляторами і тому еталонним значенням для кожного з цих показника є те, котре має найбільше значення.

$$Z_{0k} = \max Z_{ik},$$

Де Z_{0k} – еталон для показника k .

Після того як було знайдено еталони для кожного показника необхідно розрахувати відстань між показниками i -го підприємства та їх еталонами.

$$C_{i0} = \sqrt{\sum (Z_{ik} - Z_{0k})^2},$$

Де C_{i0} – відстань між показниками i -го підприємства та їх еталонами.

Останній етап – розрахунок таксономічного показника для кожного підприємства окремо та зіставлення рейтингу конкурентоспроможності підприємств за отриманими даними.

$$\bar{C}_0 = \frac{\sum C_{i0}}{w}$$

$$S_0 = \sqrt{\frac{\sum (C_{i0} - \bar{C}_0)^2}{w}}$$

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0,$$

$$D_i = 1 - \frac{C_{i0}}{C_0}$$

Де D_i – таксономічний показник конкурентоспроможності i -го підприємства;

\bar{C}_0 – середня відстань між показниками та еталоном;

C_0 – загальна відстань між показниками та еталоном;

S_0 – стандартне відхилення відстаней між показниками та еталоном.

Відповідні розрахунки таксономічних показників для досліджуваних підприємств представлені у додатках М та Н. Кінцевий результат цих розрахунків наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Рейтинг конкурентоспроможності підприємств

Позиція		Назва підприємства	Значення показника		Абсолютна зміна
2018 р.	2019 р.		2018 р.	2019 р.	
1	2	3	4	5	6
1	1	Фармак	0,41	0,40	-0,01
3	2	Дарниця	0,38	0,34	-0,04
2	3	Київський вітамінний завод	0,40	0,31	-0,09
5	4	Борщагівський ХФЗ	0,21	0,26	0,05
11	5	Здоров'я	0,15	0,24	0,09
4	6	Ліктрави	0,24	0,23	-0,01
6	7	Монфарм	0,21	0,21	0,00
9	8	Житомирська ФФ	0,17	0,20	0,03
7	9	Віола	0,17	0,18	0,01
8	10	Київмедпрепарат	0,17	0,18	0,01
10	11	Галичфарм	0,16	0,17	0,01
13	12	Червона зірка	0,10	0,07	-0,03
12	13	Лубнифарм	0,14	0,06	-0,08
14	14	Фітофарм	0,09	0,05	-0,04

Згідно з даними табл. 2.18 досліджуване підприємство ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» займає одні з найнижчих позицій у рейтингу конкурентоспроможності. Слід зауважити, що у 2019 році підприємство покращило свою позицію та перейшло з 13 на 12 місце, однак це сталося не в наслідок покращення показників його діяльності, а через те, що у підприємства «Лубнифарм» погіршилися значення показників господарювання більше ніж у «Червоної зірки» у 2019 році (-0,03 порівняно із 2018 роком). За цей час значення таксономічного показника конкурентоспроможності зменшилося з 0,10 у 2018 році до 0,07 у 2019 році, тобто досліджуване підприємство стало менш ефективним у звітному році порівняно з попереднім роком, оскільки чим ближче значення таксономічного показника до 1, тим вища конкурентоспроможність компанії. Що стосується позицій конкурентів, то ситуація, в цілому, залишається без кардинальних змін: «Фармак» – абсолютний лідер, «Дарниця» та «Київський вітамінний завод» посідають друге та третє місця, відповідно (хоча останній значно зменшив свою конкурентоспроможність у 2019 році на 0,09, що є найбільшим падінням). За досліджуваний період «Здоров'я» зробило стрімкий ривок з 11 на 5 місце за рахунок зростання свого таксономічного показника конкурентоспроможності на 0,09. Також «Борщагівський ХФЗ» непогано покращив свої позиції: перейшов з 5 на 4 місце у рейтингу та збільшив показник конкурентоспроможності на 0,05. «Фітофарм» залишається аутсайдером з найменшим розміром показника конкурентоспроможності: 0,09 у 2018 році та 0,05 у 2019 році. Загалом, у семи досліджуваних підприємств спостерігається зменшення рівня конкурентоспроможності у звітному році порівняно з попереднім, одне залишилося на тих самих позиціях, а в шести зростає конкурентоспроможність.

Після завершення розрахунку таксономічного показника пропонується проаналізувати конкурентоспроможність підприємства за допомогою методу балів.

Цей показник застосовується для визначення конкурентного становища досліджуваного підприємства у порівнянні з декількома найближчими конкурентами. У випадку з «Червоною зіркою» були обрані «Фітофарм» та «Житомирська ФФ». Головними причинами такого вибору є те, що усі три підприємства займаються випуском продукції, що відносяться до низьковартісної ніші фармацевтичних продуктів, та є середніми за розміром підприємствами.

Оцінка конкурентоспроможності за цим методом відбувається наступним чином:

1) складається матриця показників діяльності підприємств за чотирма складовими (технічна, економічна, маркетингова, фінансова); за основу беруться показники та дані, що були використані під-час розрахунку таксономічного показника;

2) визначається найкращий результат (еталонне значення) за кожним з показників серед 3 підприємств;

3) після того як було встановлено еталонне значення відбувається співставлення показників результатів підприємств з цим значенням; підприємство, що має еталонний результат, отримує максимальні 10 балів, усі інші – пропорційну кількість балів, відповідно з співвідношенням їхнього результату з найкращим;

4) отримані бали складаються за кожною складовою та помножуються на відповідну вагу (технічна складова – 0,25, економічна – 0,25, маркетингова – 0,30, фінансова – 0,20);

5) розраховується загальна бальна оцінка конкурентоспроможності 3 підприємств.

Головною перевагою цього метода є те, що можна проаналізувати не тільки загальний показник конкурентоспроможності підприємства, а ще його окремі складові частини.

Дані показників для розрахунків наведені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Показники діяльності підприємств за 2019 рік

Показники	Підприємства			Найбільше значення
	Житомирська ФФ	Фітофарм	Червона зірка	
Технічна складова				
Коефіцієнт придатності основних засобів	42,61	31,95	48,67	48,67
Фондовіддача, грн./грн.	9,02	6,79	3,73	9,02
Матеріаловіддача грн./грн.	2,28	3,02	2,10	3,02
Економічна складова				
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	180,32	142,96	193,14	193,14
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	1625,63	970,81	719,96	1625,63
Рентабельність активів, %	11,00	0,24	5,22	11,00
Маркетингова складова				
Середня вартість реалізованої одиниці товару, грн./уп.	16,70	16,49	16,33	16,70
Коефіцієнт витрат на збут, грн./грн.	51,22	3,25	3,47	51,22
Рентабельність продажів, %	4,11	0,20	4,70	4,70
Фінансова складова				
Коефіцієнт оборотності активів, обертів/рік	2,68	1,23	1,16	2,68
Коефіцієнт фінансової автономії	0,16	0,42	0,27	0,42
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,19	2,02	2,01	2,02

Після того як було знайдено найкраще значення за кожним показником необхідно провести розрахунок бальної оцінки кожної складової з урахуванням ваг. У табл. 2.20 наведено відповідні операції.

Таблиця 2.20

Розрахунок бальної оцінки складових підприємств

Показники	Підприємства		
	Житомирська ФФ	Фітофарм	Червона зірка
1	2	3	4
Технічна складова			
Коефіцієнт придатності основних	8,75	6,57	10,00

засобів			
Фондовіддача, грн./грн.	10,00	7,53	4,13
Матеріаловіддача грн./грн.	7,55	10,00	6,95
Сума	26,30	24,10	21,09
Вага	0,25		

Закінчення таблиці 2.20

1	2	3	4
Сума з урахуванням ваги	6,58	6,02	5,27
Економічна складова			
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	9,34	7,40	10,00
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	10,00	5,97	4,43
Рентабельність активів, %	10,00	0,22	4,74
Сума	29,34	13,59	19,17
Вага	0,25		
Сума з урахуванням ваги	7,33	3,40	4,79
Маркетингова складова			
Середня вартість реалізованої одиниці товару, грн./уп.	10,00	9,87	9,78
Коефіцієнт витрат на збут. грн./грн.	10,00	0,63	0,68
Рентабельність продажів, %	8,74	0,42	10,00
Сума	28,74	10,92	20,46
Вага	0,30		
Сума з урахуванням ваги	8,62	3,28	6,14
Фінансова складова			
Коефіцієнт оборотності активів, обертів/рік	10,00	4,60	4,32
Коефіцієнт фінансової автономії	3,80	10,00	6,38
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,88	10,00	9,94
Сума	19,69	24,60	20,64
Вага	0,20		
Сума з урахуванням ваги	3,94	4,92	4,13

Результати розрахунку значень складових з попередньої таблиці потрібно об'єднати в одну невелику таблицю (табл. 2.21) та скласти загальні показники конкурентоспроможності для кожного з підприємств.

Таблиця 2.21

Загальна оцінка конкурентоспроможності підприємств

Складові конкурентоспроможності	Підприємства		
	Житомирська ФФ	Фітофарм	Червона зірка
Технічна	6,58	6,02	5,27
Економічна	7,33	3,40	4,79
Маркетингова	8,62	3,28	6,14
Фінансова	3,94	4,92	4,13

Загальна оцінка конкурентоспроможності підприємства	26,47	17,62	20,33
---	-------	-------	-------

Результатом дослідження конкурентоспроможності «Червоної зірки» за методом балів стало те, що досліджуване. Підприємство у 2019 році посідає 2 місце між лідером («Житомирська ФФ») та аутсайдером («Фітофарм»). За економічною, маркетинговою та фінансовою складовими завод посідає впевнене друге місце, але за технічною складовою наявне невелике відставання від конкурентів, тому результатом є 3 місце.

Таким чином, проаналізувавши конкурентоспроможність ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» можна зробити висновок, що підприємство знаходиться у вразливому становищі (сильні конкуренти, високий рівень конкуренції на фармацевтичному ринку, недиверсифікований асортимент власної продукції та нижча конкурентоспроможність порівняно з іншими гравцями ТОП-20), однак ситуація не є безнадійною для компанії. Якщо менеджмент досліджуваного підприємства проведе необхідні зміни у асортименті продукції, що виготовляється, та вийде на новий перспективний стрімко зростаючий ринок дієтичних добавок, це у підсумку покращить конкурентну позицію підприємства на фармацевтичному ринку України у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

Базою дослідження було обрано ПАТ «ХФЗ «Червона зірка», яке займається виробництвом фармацевтичної продукції.

ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» є вітчизняним виробником лікарських засобів, косметичних виробів та дієтичних добавок.

Згідно з аналізом техніко-економічних показників діяльності підприємства ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» за 2018-2019 рр. можна зробити висновки, що становище підприємства погіршилося: чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 17,2%, операційні витрати – на 14,4%, чистий прибуток – на 18,4%, продуктивність праці – на 19,2%, фондівіддача – на 18,2%, середньомісячна заробітна плата – 9,0%. Така динаміка свідчить про те, що досліджуване підприємство переживає період спаду та зменшення ефективності своєї діяльності.

Аналіз ділової активності підприємства показує збільшення тривалості операційного та фінансового циклів (на 36,4% та 194% відповідно), зменшення коефіцієнта оборотності активів на 22,2%. Тобто ефективність використання оборотних коштів підприємством зменшилася.

За результати аналізу фінансової стійкості підприємства можемо зробити висновок, що за досліджуваний період підприємство покращило свій фінансовий стан та стало більш стійким. Коефіцієнт фінансової автономії збільшився на 36,3%, а коефіцієнт фінансового левериджу зменшився на 33,2%.

За підсумками досліджуваного періоду коефіцієнт поточної ліквідності збільшився на 25,6% до 2, що входить у зону нормативного значення. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2019 році зменшився на 5,5% та склав 0,893, але все одно знаходиться у допустимих межах. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей більше 1. Загальний стан

ліквідності та платоспроможності підприємства знаходиться у прийнятному стані.

Ефективність використання активів та власного капіталу для отримання прибутку за звітній період скоротилася на 1,59% для активів та на 14,39% для капіталу. Рентабельність продажів скоротилася на 0,07%. попри таку негативну тенденцію, що спостерігається серед показників рентабельності, підприємство ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» залишається прибутковим та ефективним.

Згідно з проаналізованими даними на роздрібному фармацевтичному ринку відбулося поступове повернення до докризових значень об'ємів продажу у натуральному та доларовому значеннях. Починаючи з 2016 року ринок вийшов з найважчої фази та розпочав стрімке повернення до докризових значень.

Асортимент продукції ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» хоч і має у собі продукти трьох з чотирьох фармацевтичних категорії (лікарські засоби, косметика, дієтичні добавки, окрім виробів медичного призначення), але 95% усіх аптечних продажів у грошовому виразі становлять лікарські засоби, лікувальна косметика відповідає майже за 5%, а дієтичні добавки становлять менше піввідсотка продажів.

PESTLE-аналіз показав, що підприємство знаходиться під впливом низки факторів, що мають позитивну тенденцію змін (економічний, технологічний та правовий) та негативну (політичний, соціальний та екологічний).

Аналіз конкурентоспроможності за допомогою таксономічного показника виявив, що ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» не є ефективним гравцем на вітчизняному фармацевтичному ринку порівняно з лідерами, хоча і входить у ТОП-20 рейтингу вітчизняних виробників за обсягами продажів. SWOT-аналіз встановив, що в підприємства є слабкі сторони та загрози, однак їх можливо побороти за рахунок використання наявних можливостей та своїх сильних сторін. Також було використано метод балів та зроблено

порівняння досліджуваного підприємства з двома найближчими конкурентами.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Прогноз обсягів збуту підприємства

Питання прогнозування своєї збуту продукції є вкрай важливими для кожного підприємства, оскільки перебуваючи увесь час в умовах нестабільного ринку завжди виникає необхідність оцінки та аналізувати вплив великого комплексу факторів на обсяг реалізованої продукції.

Не є винятком і підприємство ПАТ «ХФЗ «Червона зірка». Йому, як і усім іншим підприємствам, вкрай необхідно мати економічно-математичну модель для прогнозування обсягів продажів. Хоч вона не забезпечить стовідсотковий прогноз, проте дозволяє скласти приблизно прийнятний варіант перебігу подій.

Щоб визначити приблизне значення чистого доходу від реалізації продукції досліджуваним підприємством у 2020 році та подальших роках, спочатку потрібно проаналізувати фармацевтичний ринок України в цілому.

Оскільки досліджуване підприємство здійснює виробництво та реалізацію фармацевтичних товарів, то воно вкрай залежне від економічного стану населення, а саме – його доходів.

Зважаючи на особливості українського фармацевтичного ринку для побудови моделі прогнозування було використано наступні статистичні дані: обсяг аптечних продажів за рік, номінальна середньомісячна заробітна плата одного працівника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Статистичні дані стану фармацевтичного ринку України та доходів
населення

Рік	Обсяг аптечних продажів, млн. грн.	Номінальна середньомісячна заробітна плата, грн.
1	2	3
2010	23468,0	2250

2011	27190,0	2648
------	---------	------

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3
2012	31792,8	3041
2013	35846,1	3282
2014	35569,6	3480
2015	49215,3	4195
2016	59899,9	5183
2017	72631,1	7104
2018	89166,6	8865
2019	103860,4	10497

Для побудови економіко-математичної моделі прогнозування було використано кореляційний аналіз наявних статистичних даних у програмному забезпеченні Microsoft Excel. В результаті проведення аналізу буде створено математичне рівняння, де X – номінальна середньомісячна заробітна плата одного працівника, а Y – обсяг реалізованих товарів на фармацевтичному ринку України. Тобто обсяги реалізованих товарів на фармацевтичному ринку детерміновані розміром номінальної середньомісячної заробітної плати одного працівника. Статистичні дані для розрахунку було об'єднано в одну просту таблицю.

Оскільки для створення моделі було обрано кореляційний аналіз, тоді спочатку потрібно побудувати кореляційне поле (рисунок 3.1).

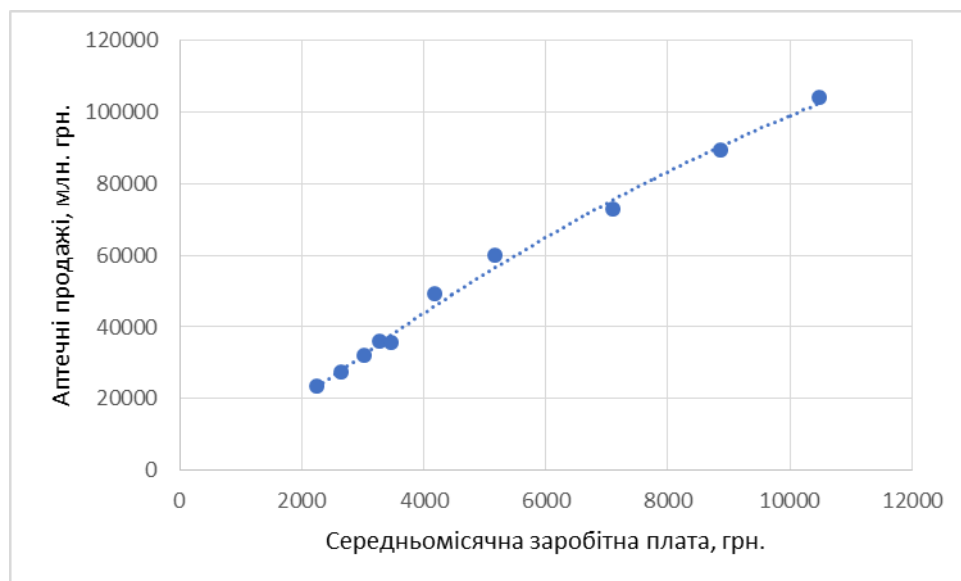


Рис.3.1 Кореляційне поле

Після закінчення побудови графіка потрібно провести лінію тренду та оцінити достовірність отриманого рівняння. Для побудови було обрано поліноміальну лінію тренду. Після нанесення лінії тренду на поле було складено її рівняння (3.1) та розраховано величину достовірності апроксимації (3.2)

$$Y = -0,0003 * X^2 + 14,026 * X - 6722,6 \quad (3.1)$$

$$R^2 = 0,9943 \quad (3.2)$$

Отримане рівняння доцільно надалі використовувати, оскільки рівень достовірності більший за 0,99, що є дуже високим значенням.

Щоб визначити прогностні значення обсягів реалізованих товарів на фармацевтичному ринку України потрібно визначити прогностне значення середньомісячної номінальної заробітної плати одного працівника у наступних роках. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 29.07.2020 №671 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2021-2023 роки», розмір середньомісячної номінальної заробітної плати одного українця у 2020 році складе 11254 грн./міс., у 2021 році – 13632 грн./міс., у 2022 році – 15414 грн./міс.

Щоб розрахувати прогностне значення обсягів реалізації фармацевтичних товарів в Україні за прогностний період, потрібно в рівняння 3.1 замість X поставити прогностні значення. Отримаємо наступні рівняння:

$$Y_{2020} = -0,0003 * 11254^2 + 14,026 * 11254 - 6722,6 = 113130,2 \text{ млн. грн.}$$

$$Y_{2021} = -0,0003 * 13632^2 + 14,026 * 13632 - 6722,6 = 128730,4 \text{ млн. грн.}$$

$$Y_{2022} = -0,0003 * 15414^2 + 14,026 * 15414 - 6722,6 = 138196,7 \text{ млн. грн.}$$

Тобто за підсумками 2020 року аптечні продажі мають зрости на 4,3 % порівняно з базовим 2019 роком. Потім річні темпи зростання продажів

мають зрости у 2021 року – на 5,6%, у 2022 року – на 6,6%. Така динаміка відповідає наявному тренду: уповільнення темпів зростання продажів (перехід від двозначних на однозначні темпи зростання), внаслідок майже повного відновлення національної економіки після економічної кризи та війни 2014-2015 років.

Розрахувавши прогнозне значення обсягів продажів фармацевтичного ринку України можливо розрахувати прогнозне значення чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» у 2020 році.

За останні 5 років (2015-2019 рр.) «Червона зірка» в середньому займала частку аптечних продажів у розмірі 0,35%. Однак через сильне конкурентного становище на базовому для підприємства ринку лікарських засобів, прогнозується, що його частка зменшиться до 0,30 %. Тому прогнозний річний обсяг аптечних продажів продукції становлять:

$$\text{Продажі}_{2020} = 113130,2 * 0,30/100 = 339390 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Продажі}_{2021} = 128730,4 * 0,30/100 = 386191 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Продажі}_{2022} = 138196,7 * 0,30/100 = 414590 \text{ тис. грн.}$$

Однак, ці аптечні продажі не дорівнюють розміру чистого доходу від продажу продукції. У період з 2013 до 2019 років чистий дохід «Червоної зірки» в середньому був на 11,7 % більший за аптечні продажі, тому, щоб розрахувати чистий дохід від реалізації за прогнозний період, необхідно прогнозовані аптечні продажі товарів помножити на 1,117:

$$\text{Чистий дохід}_{2020} = 379099 * 1,117 = 379099 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чистий дохід}_{2021} = 456450 * 1,117 = 431376 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чистий дохід}_{2022} = 490016 * 1,117 = 463097 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно до отриманих даних чистий дохід ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» порівняно з 2019 роком повинен зрости на 12,0 % або на 40718 тис.

грн. На кінець 2022 року чистий дохід від продажу товарів повинен збільшитися на Пори те, що підприємство втратить частку ринку, за рахунок загального зростання ринку вдасться збільшити доходи.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

У другому розділі роботи було досліджено економічний та фінансовий стан ПАТ «ХФЗ «Червона зірка», а також рівень його конкурентоспроможності по відношенню до інших вітчизняних виробників українського фармацевтичного ринку. Окрім цього було використано SWOT- та PESTLE-аналізи. Це усе дало змогу виявити наступні «хронічні» проблеми підприємства:

1) за досліджуваний період зменшилися обсяги реалізації продукції, через це ефективність використання ресурсів підприємства впала, а його ділова активність уповільнилася;

2) товари, що випускаються «Червоною зіркою» відносяться до низьковартісного сегменту (до 22 грн./уп.), ця продукція зарекомендувала себе на ринку як надійне рішення проблем зі здоров'ям за яке не потрібно переплачувати, однак це призводить до низької рентабельності (близько 5%);

3) повністю не диверсифікований продуктовий портфель, майже увесь дохід від реалізації генерують лікарські засоби, невеликі обсяги дає лікувальна косметика, а дієтичні добавки майже не представлені (окрім декількох сорбентів).

Щоб вийти з наявної негативної ситуації необхідно розробити стратегічний захід, котрий призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Задля чіткого формування завдань пропонується скористатися методом SMART.

SMART-аналіз завдань

Критерій	Характеристика
1	2
Specific (Конкретність)	1) Збільшити обсяги реалізації продукції 2) Диверсифікувати асортимент продукції за рахунок розвитку напрямку дієтичних добавок високовартісного сегменту 3) Збільшити рентабельність роботи підприємства
Measurable (Вимірюваність)	1) Забезпечити зростання чистого доходу від реалізації продукції на 5% більше ніж прогнозне значення 2) Ввести нові одиниці продукції дієтичних добавок на ринок (близько 20 шт.), котрі зможуть зайняти до 0,5% ринку аптечних продажів 3) Забезпечити зростання рентабельності на 1-2% більше ніж прогнозне значення
Achievable (Досяжність)	Підприємство має досвід у виробництві лікарських засобів, лікувальної косметики та дієтичних добавок. Наявні виробничі потужності можуть виготовляти фармацевтичну продукцію в усіх популярних форматах (таблетки, капсули, мазі, гелі, спреї та інше).
Relevant (Реалістичність)	Завдяки виконанню запропонованих завдань підприємству вдасться підвищити свою конкурентоспроможність у стратегічній перспективі
Time bound (Обмеженість в часі)	Період виконання запропонованих завдань: 2020-2023 роки

Якщо підсумувати SMART-аналіз завдань, то можна зробити висновок, що основним заходом для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» буде вивід на фармацевтичний ринок України 20 одиниць дієтичних добавок, що будуть відноситися до високовартісної ніші (більше 100 грн./уп.). Тому спочатку необхідно дати дефініцію поняття «дієтична добавка».

Дієтична добавка – харчовий продукт, що споживається у невеликих визначених кількостях додатково до звичайного харчового раціону, який є концентрованим джерелом поживних речовин, у тому числі білків, жирів, вуглеводів, вітамінів, мінеральних речовин (цей перелік не є виключним), і виготовлений у вигляді таблеток, капсул, драже, порошків, рідин або інших формах. Цей продукт не є лікарським засобом, його використовують лише як додатковий засіб під час лікування або профілактики.

Як вже було зазначено в аналізі фармацевтичного ринку України, дієтичні добавки є товарною групою, котра найактивніше розвивається в останні 10 років. У таблиці 3.3 наведено порівняння аптечних продажів дієтичних добавок за 2009 та 2019 роки.

Таблиця 3.3

Аналіз продажів дієтичних добавок

Показник	2009 р.	2019 р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5
Обсяг продажів, млн. грн.	618,5	6326,2	5707,8	923
Обсяг продажів, млн. уп.	34,9	80,9	46,0	132
Кількість підприємств, що займаються виробництвом (більше 100 тис. грн. продажів на рік), од.	193	390	197,0	102
Кількість SKU (більше 50 тис. грн. продажів на рік), од.	517	1510	993,0	192
Середньозважена вартість упаковки, грн.	17,7	78,2	60,5	342
Частка національних виробників (грошовий вираз), %	33,9	36,5	2,6	
Частка національних виробників (натуральний вираз), %	67,6	71,6	4,0	

За 11 років обсяг продажів у грошовому вираженні збільшився на 923 % та на кінець 2019 року склав 6326,2 млн. грн., у натуральному – 80,9 млн. уп. або + 132 %. Середньозважена вартість однієї упаковки зросла на 342 % та дорівнює у 2019 році 78,2 грн. Загальна кількість найменувань на ринку з продажами більше 50 тис. грн./рік збільшилася в 3 рази та склала 1510 одиниць. Кількість підприємств, що займаються виробництвом дієтичних добавок зросла майже у два рази до 390 одиниць у 2019 році.

Що стосується прогнозу обсягів аптечних продажів дієтичних добавок на період з 2020 до 2023 років, то він є вкрай позитивним. Для прогнозу було використано туж саму методику, яка застосовувалася у розділі 3.1. На рис. 3.2 зображено кореляційне поле аптечних продажів дієтичних добавок відповідно до середньомісячної заробітної плати.

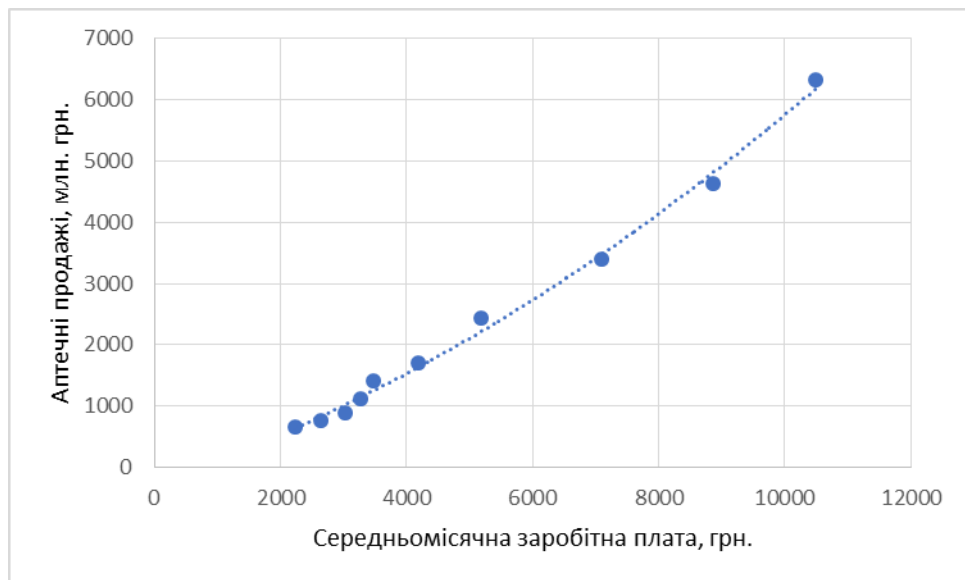


Рис. 3.2. Кореляційне поле

Під-час аналізу цього поля було отримано поліноміальне рівняння, де Y – прогнозований обсяг аптечних продажів дієтичних добавок, а X – середньорічна заробітна плата. Оскільки отримане рівняння має коефіцієнт детермінації (R^2) 0,995, тому воно буде використано для прогнозування обсягів.

$$Y = 3E-05 * X^2 + 0,3435 * X - 256,88$$

$$Y_{2020} = 3E-05 * 11254^2 + 0,3435 * 11254 - 256,88 = 7408,4 \text{ млн. грн.}$$

$$Y_{2021} = 3E-05 * 13632^2 + 0,3435 * 13632 - 256,88 = 10000,7 \text{ млн. грн.}$$

$$Y_{2022} = 3E-05 * 15414^2 + 0,3435 * 15414 - 256,88 = 12165,6 \text{ млн. грн.}$$

$$Y_{2023} = 3E-05 * 17169^2 + 0,3435 * 17169 - 256,88 = 14483,9 \text{ млн. грн.}$$

Згідно отриманих результатів аптечні обсяги реалізації повинні зрости з 6326,2 млн. грн. у 2019 році до 14483,9 млн. грн. у 2023 році або на 8157,7 млн. грн. (+129%). Така позитивна динаміка також підтверджує, що ринок дієтичних добавок є перспективним для входу.

У табл. 3.4 наведено 20 найбільших виробників дієтичних добавок у 2019 році за обсягами продажів у грошовому вираженні.

Таблиця 3.4

ТОП-20 виробників дієтичних добавок

Назва виробника	Обсяг продажів у 2019 році, млн. грн.	Частка у 2019 році
1	2	3
Delta Medical LLC (Ukraine, Vishneve)	503559	7,96
Universal Agency PRO-PHARMA LLC (Ukraine, Kiev)	308384	4,87
Vorvarts Farma LLC (Ukraine, Vyshgorod)	277111	4,38
Farmak OJSC (Ukraine, Kiev)	261105	4,13
Bayer Consumer Health (Switzerland)	213515	3,38
Solgar Vitamin and Herb (USA)	179668	2,84
Ananta Medicare (India)	179253	2,83
Queisser Pharma (Germany)	174554	2,76
Newtone Pharma Limited (Great Britain)	174473	2,76
Organosyn Life Sciences (India)	167291	2,64
World Medicine (Great Britain)	150771	2,38
Orisil-Pharm LLC (Ukraine, Lvov)	147641	2,33
Nutrimed LLC (Ukraine, Kiev)	130895	2,07
Kiev vitamin factory PJSC (Ukraine, Kiev)	130663	2,07
Natur+ LLC (Ukraine)	103678	1,64
Omnypharma Kiev LLC (Ukraine, Kiev)	102257	1,62
Bovios Farm LLC (Ukraine, Kiev)	92329	1,46
Yuria-Pharm LLC (Ukraine, Kiev)	91774	1,45
Polpharma (Poland)	87452	1,38
Farmacom PTF LLC (Ukraine, Kharkiv)	87141	1,38

Аналіз двадцяти найбільших виробників виявив, що перші 4 місця займають вітчизняні виробники, у другій десятці 8 місць також займають локальні компанії. Топ-20 виробників формують близько 56% від загального обсягу продажів у грошовому вираженні. Хоча на ринку є невелика кількість гравців з дуже великими частками (Топ-5 формує 24,72% усіх продажів), однак частки наступних гравців швидко зменшуються, і тому ринок дієтичних добавок цілком можна вважати конкурентним та прийнятним для входу нових гравців.

Під час розробки та виробництва дієтичних добавок слід керуватися наступними основними законодавчими актами:

1) Наказ МОЗ від 19.12.2013 № 1114 «Гігієнічні вимоги до дієтичних добавок»;

2) Закон України № 2639-VIII. «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів»;

3) Закон України № 771/97-ВР «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»;

4) Закон України № 1602-VII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів»;

5) Наказ Мінагрополітики від 01.10.2012 № 590 «Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)»;

б) Наказ МОЗ від 03.09.2017 № 1073 «Про затвердження Норм фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах і енергії».

Аналізуючи перелічені вище правові документи стає зрозуміло, що дієтичні добавки регулюються менше ніж лікарські засоби: їх розробка не потребує клінічних випробувань, реєстрація є більш швидкою (близько 90 днів порівняно з 250 днями для ліків), ПДВ на товари дорівнює 20%, відсутні вимоги щодо каналів збуту (можна здійснювати продаж через аптеки, інтернет, супермаркети, власну мережу, мережевий маркетинг).

Тепер розглянемо етапи розробки дієтичної добавки:

1) розробка рецептури дієтичної добавки;

2) підготовка проекту нормативно технічної документації (ТУ, текст маркування);

3) отримання висновку державної санітарно епідеміологічної експертизи на технічні умови ДПСС;

4) розробка макетів упаковки дієтичної добавки з дотриманням вимог чинного законодавства України;

5) замовлення у постачальників сировини та пакувальних матеріалів;

б) виробництво дієтичної добавки згідно із загальними гігієнічними вимогами та принципами НАССР;

7) оформлення Сертифікату якості на дієтичну добавку та інших супровідних документів.

Аналіз процесу реєстрації дієтичної добавки підтверджує, що остання є більш дерегульованою порівняно з лікарськими засобами.

Що стосується підприємства «Червона зірка», то за 2019 рік через аптечні мережі було реалізовано дієтичних добавок в грошовому виразі на 1556,14 тис. грн. (-6,23% порівняно з 2018 роком), в натуральному виразі – 631054 уп. (+15,65% порівняно з 2018 роком). Тобто дієтичні добавки є незначною категорією у асортименті досліджуваного підприємства: близько 0,43% від загальних грошових продажів та 2,88% від натуральних. Наявний стан речей не є прийнятним, тому що втрачаються потенційні можливості для додаткового зростання продажів, а це для ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» є вкрай важливим у його скрутному становищі. Тому пропонується здійснити розробку нових найменувань дієтичних добавок у розмірі 20 одиниць.

Для вибору ніш дієтичних добавок у котрі буде запропоновано увійти здійснено аналіз за такими критеріями: ринкова частка, середня ціна упаковки, темпи зростання обсягів продажу у натуральному та грошовому виразах. Отримані результати представлено у табл. 3.5 та 3.6.

Таблиця 3.5

Аналіз ніш за ринковою часткою та цінами

Ніша дієтичних добавок	Ринкова частка (грн.) , %		Середня ціна, грн./уп.	
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5
Ринок в середньому			64,4	78,2
Дієтичні добавки, що сприяють нормалізації і підтримці нормальної мікрофлори кишечника	15,9	14,3	130,8	148,3
Дієтичні добавки для підтримання функції печінки, жовчовивідних шляхів і жовчного міхура	6,2	7,0	125,4	161,5
Дієтичні добавки — джерела вітамінно-мінеральних комплексів	5,7	6,9	159,0	203,0
Дієтичні добавки для підтримання функції серцево-судинної системи	1,9	2,0	115,0	133,4
Дієтичні добавки, що застосовують при запальних процесах органів дихання	0,9	1,3	82,8	95,7

Таблиця 3.6

Аналіз ніш за темпами зростання продажів

Ніша дієтичних добавок	Темпи зростання обсягів продажів, %			
	Натуральні		Грошові	
	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5
Ринок в середньому	15,3	36,8	12,6	36,8
Дієтичні добавки, що сприяють нормалізації і підтримці нормальної мікрофлори кишечника	15,7	8,6	23,3	23,1
Дієтичні добавки для підтримання функції печінки, жовчовивідних шляхів і жовчного міхура	3,8	20,2	45,8	54,8
Дієтичні добавки — джерела вітамінно-мінеральних комплексів	17,1	29,0	57,4	64,7
Дієтичні добавки для підтримання функції серцево-судинної системи	19,1	23,8	51,2	43,5
Дієтичні добавки, що застосовують при запальних процесах органів дихання	34,0	85,1	109,3	114,1

Отримано наступний перелік «цікавих» для входу ніш та дано стислий аналіз їхніх ринкових позицій:

1) дієтичні добавки, що сприяють нормалізації і підтримці нормальної мікрофлори кишечника – має найбільшу ринкову частку у розмірі 14,3 %, однак вона зменшилася порівняно з попереднім роком на 1,6 % внаслідок того, що темпи зростання обсягів грошових продажів були на 13,8 % нижчі порівняно з середнім значенням на ринку (така ж динаміка спостерігається і у 2018 році, коли темпи теж були менші на 13,5 %), середня ціна за упаковку на 89,5 % більша ніж середньоринкова;

2) дієтичні добавки для підтримання функції печінки, жовчовивідних шляхів і жовчного міхура – є другою за розміром нішею серед дієтичних добавок з часткою у розмірі 7 % за 2019 рік (+0,8 % порівняно з попереднім роком), таке зростання забезпечується за рахунок перевищення темпів зростання грошових продажів середніх на ринку на 18 % у 2019 порівняно з 2018 роком та на 9 % у 2018 порівняно з 2017 роком, у свою чергу, ціна за упаковку (у 2019 році дорівнює 161,5 грн./уп.) перевищує середньоринкову на 106,5 % у 2019 році;

3) дієтичні добавки — джерела вітамінно-мінеральних комплексів – третя за розміром ринкової частки ніша (6,9 % у 2019 році) та з найбільшим темпом її зростанням (+1,2 % порівняно з 2018 роком), це вдається за рахунок того, що темпи зростання продажів у гривні перевищували ринок на 20,5 % у 2018 році та на 27,9 % у 2019 році, середня ціна за упаковку у 2019 році склала 203 грн. (що на 159,5 % більше ніж в середньому на ринку);

4) дієтичні добавки для підтримання функції серцево-судинної системи – збільшили свою частку на 0,1 % до 2% у 2019 році, мають стабільно високі темпи приросту (+14,4 % у 2018 році порівняно з середньому по ринку та +6,7 % у 2019 році) та високу ціну за упаковку (на 70,5 % більше ніж в середньому на ринку);

5) дієтичні добавки, що застосовують при запальних процесах органів дихання – у 2019 році частка склала 1,3% (+0,4 % порівняно з 2018 роком), такий приріст був забезпечений за рахунок значного перевищення темпів зростання грошових обсягів аптечних продажів (на 72,5 % у 2018 році та на 77,2 % у 2019 році), середня ціна за упаковку склала 95,7 грн. у 2019 році (на 22,4 % більше ніж ринкова).

З наявного аналізу ніш можна зробити наступний висновок:

1) дієтичні добавки, що сприяють нормалізації і підтримці нормальної мікрофлори кишечника – дана ніша хоч і не є вже швидко зростаючою але вона займає значну частку ринку і через це є прийнятною для входу;

2) дієтичні добавки для підтримання функції печінки, жовчовивідних шляхів і жовчного міхура – мають оптимальне співвідношення ринкової частки, темпів зростання та ціни, тому дана ніша є дуже перспективною;

3) дієтичні добавки – джерела вітамінно-мінеральних комплексів – мають значно більші темпи зростання продажів ніж в середньому ринок, третю за розміром ринкову частку та найбільшу середню ціну серед проаналізованих ніш, тому вона є найбільш перспективною для входу;

4) дієтичні добавки для підтримання функції серцево-судинної системи – як і попередній тип добавок є перспективною для входу;

5) дієтичні добавки, що застосовують при запальних процесах органів дихання – найбільш динамічна за темпами зростання ніша,

Після того як було проаналізовано перспективні ніші дієтичних добавок для входу необхідно представити маркетинг-мікс продуктів, що пропонується виводити на ринок.

Спочатку проаналізуємо елемент «Товар (product)». Підприємству пропонується вивести на ринок дієтичних добавок 20 нових продуктів, котрі будуть поділені на 5 лінійок:

1) дієтичні добавки, що сприяють нормалізації і підтримці нормальної мікрофлори кишечника – 3 одиниці;

2) дієтичні добавки для підтримання функції печінки, жовчовивідних шляхів і жовчного міхура – 3 одиниці;

3) дієтичні добавки – джерела вітамінно-мінеральних комплексів – 8 одиниць;

4) дієтичні добавки для підтримання функції серцево-судинної системи – 3 одиниці;

5) дієтичні добавки, що застосовують при запальних процесах органів дихання – 3 одиниці.

Оскільки «Червона зірки» позиціонується на ринку як виробник надійної але низьковартісної продукції, то для нових лінійок продуктів, котрі будуть позиціонуватися як високовартісні, необхідно розробити новий загальний бренд під котрим буде здійснюватися випуск продукції. Цей новий бренд повинен відповідати таким критеріям як: мати легку пізнаваність, викликати у споживачів почуття турботи про них та впевненості у захисті їхнього здоров'я з боку виробника, асоціюватися з виробництвом інноваційних преміальних продуктів та інше.

Створення нового бренду передбачає визначення цілей та завдань, котрі перед собою ставить виробник, стратегічний аналіз поточних ринкових трендів, розробку моделі позиціонування бренду, його наймінгу та візуальної айдентики, визначення стратегії комунікації із споживачами та безпосередній

запуск бренду. Окрім створення нового бренду виробника також необхідно здійснити розробку назви, дизайну упаковки, супровідних рекламних текстів та інших матеріалів для кожного з 20-ти нових продуктів.

У табл. 3.7 надано стисло характеристику для кожного нового продукту.

Таблиця 3.7

Характеристика нових продуктів

Назва	Форма випуску	Загальна характеристика
1	2	3
Лінійка продуктів «А» (Дієтичні добавки – джерела вітамінно-мінеральних комплексів)		
A1	Таблетки	Джерело вітамінів, мікро- та макроелементів для осіб похилого віку. Застосовується для компенсації корисних речовин при їхній нестачі, що є наслідком вікових змін в організмі.
A2	Таблетки	Джерело вітамінів, мікро- та макроелементів, магнію та бета-каротину для дітей від 3 до 7 років. Застосовується для зміцнення імунної системи дитини.
A3	Таблетки	Для чоловіків. Покращує загальний стан організму, підвищує життєвий тонус, витривалість та розумову працездатність
A4	Таблетки	Для дорослих та дітей старше 14 років. Є джерелом вітамінів, макро- та мікроелементів. Використовується під час дотримання дієт або при незбалансованому харчуванні
A5	Таблетки	Забезпечує покращення стану шкіри, волосся та нігтів, стимулює їх ріст та оновлення.
A6	Таблетки	Для вагітних та жінок, які годують груддю. Надає різнобічну підтримку організму жінки в період підготовки до вагітності, під час вагітності та в період годування груддю.
A7	Таблетки	Відповідає за зміцнення захисних сил організму в період сезонних застудних захворювань. Має загальнозміцнювальні та антиоксидантні властивості.
A8	Таблетки	Для дітей віком від 7 до 14 років. Використовується для підтримки імунної системи дитини.
Лінійка продуктів «Б» (Дієтичні добавки для підтримання функції печінки, жовчовивідних шляхів і жовчного міхура)		
B1	Капсули	Поліпшує функціональний стан печінки, здійснює профілактику ускладнень при хронічних гепатитах, поліпшує функціональний стан шкіри.
B2	Таблетки	Використовується для відновлення функції печінки при порушенні режиму харчування, вживанні алкоголю чи внаслідок шкідливого впливу чинників довкілля.
B3	Розчин	Для дітей віком від 3 років. Сприяє покращенню фізико-хімічних властивостей жовчі при її згущенні та застійних явищах.
Лінійка продуктів «В» (Дієтичні добавки, що застосовують при запальних процесах органів дихання)		
B1	Спрей	Складається з речовин натуральних рослинних олій. Відповідає за нормалізацію функціонального стану верхніх дихальних шляхів

		при фарингіті, ларингіті, гострому та хронічному тонзиліті.
--	--	---

Закінчення таблиці 3.7

1	2	3
В2	Сироп	Використовується при сезонних застудних захворюваннях дихальних шляхів, сприяє послабленню сухого і вологого кашлю, має відхаркувальні, протизапальні властивості.
В3	Сироп	Для дітей від 3 до 12 років. Підтримує нормальний функціональний стан придаткових пазух носа і сприяє належному функціонуванню синусів і слизових оболонок верхніх дихальних шляхів
Лінійка продуктів «Д» (Дієтичні добавки, що сприяють нормалізації і підтримці нормальної мікрофлори кишечника)		
Д1	Розчин	Для дітей від народження та дорослих. Покращує бар'єрну функцію кишечника в умовах запалення, сприяє формуванню та підтримці природного захисту організму, підвищенню імунітету та загальної опірності організму до захворювань.
Д2	Капсули	Сприяє відновленню балансу мікрофлори кишечника при його порушенні внаслідок лікування антибіотиками, нерегулярного і неякісного харчування, переїдання і зниженні імунітету.
Д3	Порошок	Дітям від 6 місяців. Застосовується для підтримки нормального балансу мікрофлори кишечника в ситуаціях, що пов'язані з підвищенням ризику розвитку кишкових розладів.
Лінійка продуктів «Ж» (Дієтичні добавки для підтримання функції серцево-судинної системи)		
Ж1	Капсули	Використовується для нормалізації функціонування серцево-судинної системи, покращує інотропну функцію міокарду.
Ж2	Капсули	Є додатковим джерелом біологічно активних речовин рослинного походження, котре використовується з метою нормалізації функціонального стану серцево-судинної системи та мозкового кровообігу.
Ж3	Таблетки	Містить антиоксидантні речовини. Використовується для підтримки нормального функціонування імунної та серцево-судинної систем та сприяє нормалізації рівня глюкози та холестерину в крові.

Тепер проаналізуємо елемент «Ціна (price)».

У табл. 3.8 наведено планові роздрібні ціни в аптечних мережах.

Таблиця 3.8

Планові роздрібні ціни в аптечних мережах

Продукт	Ціна, грн.	Продукт	Ціна, грн.	Продукт	Ціна, грн.
A1	180	A8	180	Д1	150
A2	185	Б1	250	Д2	220
A3	350	Б2	400	Д3	130
A4	180	Б3	300	Ж1	260
A5	300	В1	150	Ж2	180
A6	200	В2	160	Ж3	290
A7	150	В3	150		

У цю ціну закладено 5% націнку від фармацевтичного дистриб'ютора. Націнка аптечних мереж не закладена, оскільки з ними будуть спеціальні комерційні відносини у формі маркетингового договору (про нього детально буде написано у елементі «Просування (promotion)»).

Також ця ціна вказана з ПДВ у розмірі 20%, оскільки у випадку з дієтичними добавками нараховується повний розмір ПДВ (у випадку з лікарськими засобами та медичними виробами – 7%).

Що стосується елемента «Місце (place)», то у випадку з дієтичними добавками дистрибуція є більш дерегульованою порівняно з лікарськими засобами. Основним каналом продажів будуть виступати аптечні мережі. Також будуть розглядатися можливості розповсюдження через інтернет-магазини та роздрібний продуктовий ритейл (супермаркети, гіпермаркети та інше).

Загальна схема розповсюдження має наступний вигляд:

- 1) виробник «Червона зірка» великими партіями реалізує свою продукцію національним фармацевтичним дистриб'юторам;
- 2) дистриб'ютори перепродають продукцію аптечним мережам у формі невеликих заказів з щоденною доставкою;
- 3) аптечні мережі продають продукцію безпосередньо кінцевому споживачу – населенню.

Останній елемент «Просування (promotion)». Двома основними та однією додатковою складовими просування нових лінійок продукції «Червоної зірки» серед населення будуть: маркетингові договори, медичні представники та інтернет сайт бренду.

Маркетинговий договір – це спеціальний договір, що укладається між аптечною мережею та виробником. Через те, що виробники зацікавлені в збільшенні мотивації аптек продавати саме їх продукт, а останні хочуть отримувати додатковий прибуток, тому і виникли так звані «маркетингові договори». Цей договір передбачає, що аптечна мережа бере на себе

зобов'язання виконувати план продажів/закупівель продукції виробника, а останній, у свою чергу, сплачує мережі спеціальну плату за таке просування. За розрахунками такі відрахування для нової продукції мають становити 35% від оптової ціни продукти.

«Червона зірка» має розгалужену систему медичних представників по всій території України. Завдяки своєму багаторічному досвіду вони ефективно здійснюють свою роботу. Медичний представник – спеціалізований торговий представник фармацевтичного виробника, що має медичну чи фармацевтичну освіту, Він займається індивідуальними візитами до лікарів з метою поінформування останніх стосовно продуктів виробника. У ході презентації відбувається демонстрація переваг продукції у лікуванні тих чи інших захворювань. Тобто медичний представник має на меті заохочувати лікарів виписувати продукцію своїх виробників.

Третьою складовою буде інтернет сайт нового бренду. Цей сайт буде візитною карткою нового бренду. Оскільки бренд буде себе позиціонувати як преміальний, то і сайт потрібно розробити у найкращому стилі. На ньому необхідно буде розмістити текстові та відео матеріали з експертною думкою провідних науковців та лікарів стосовно того як позитивно продукція впливає на здоров'я споживачів. Також на сайті пуде пояснення та рекомендації того як найкращим чином для свого здоров'я використовувати нові препарати.

Узагальнюючи можна зробити висновок, що запропоновані заходи мають комплексний позитивний характер впливу на конкурентоспроможність підприємства у стратегічній перспективі.

3.3 Впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства

У попередньому розділі було розроблено заходи з розробки нової продукції. Впровадження цих заходів потребує витрат з боку підприємства,

тому необхідно розрахувати кошторис запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Як було зазначено у попередньому розділі: однією з ключових сил просування нових товарів будуть медичні представники. Досліджуване підприємство вже має власну службу, однак у доповнення до неї пропонується створити підрозділ, котрий буде займатися виключно просуванням нової продукції. Було вирішено, що додаткових 10 представників буде достатньо для просування по всій території України. Для того, щоб кожний з них міг ефективно виконувати свої службові обов'язки їх необхідно забезпечити обладнанням: автомобілем, рекламним планшетом та корпоративним смартфоном.

Автомобіль для пересування є та річ без котрої не може працювати жоден медичний представник. Через те що на кожного з представників буде припадати по 2-3 області вони будуть вимушені постійно бути у відрядженнях. Тому зважаючи на це автомобіль, що обирається повинен бути економічним у витратах палива. Усі автомобілі будуть модернізовані зі спеціальною системою відстеження географічного положення та контролю витрат палива. Це робиться для того, щоб контролювати ефективність роботи

Рекламний планшет буде візитною карткою медичного представника: на його екрані будуть демонструватися маркетингові матеріали для лікарів та провізорів, саме його вигляд буде однією зі складових того, яке саме враження справить медичний представник на свою аудиторію.

Окрім планшета та автомобіля кожний медичний представник отримає корпоративний смартфон через який він буде здійснювати комунікацію з лікарями та провізорами, а також безпосередньо з підприємством.

У табл. 3.9 перелічено основні витрати на здійснення запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони поділені на дві великі групи: капітальні та витрати на розробку, реєстрацію та запуск виробництва.

Таблиця 3.9

Витрати на інвестиційних заход

Назва	Кількість , шт.	Ціна, грн.	Сума, тис. грн.
Витрати на розробку, реєстрацію та запуск виробництва			
Розробка рецептури нових продуктів та виготовлення тестових партій	–	–	3000
Реєстрація нових продуктів	20	25	500
Послуги маркетингової агенції з розробки бренду виробника та нових продуктів	–	–	6000
Послуги з розробки інтернет сайту нового бренду	–	–	250
Роботи з підготовки обладнання підприємства до виробництва нової продукції	–	–	950
Усього:			10700
Капітальні витрати			
Рено Логан Лайф	10	334,9	3349
Система GPS-відстеження та контролю пального	10	5,915	59,15
Рекламний планшет Apple iPad 10.2 2020 Wi-Fi 32GB	10	11,266	112,66
Корпоративний телефон Samsung Galaxy M31 6/128GB	10	6,294	62,94
ASUS X571GT Star Black	5	20,134	100,67
Apple iMac 27" 512GB	1	92	92
Офісні меблі			90
Усього:			3866,42

Як можна побачити у першій групі основні обсяги витрат пов'язані з розробкою рецептури нових продуктів та виготовлення тестових партій, та послуги маркетингової агенції з розробки бренду виробника та нових продуктів: 27 % та 54 % від загального обсягу групи відповідно. Окрім цих зазначених одноразових витрат також планується додати декілька нових щорічних витрат: витрати на створення контенту (тексти та відео) для нового інтернет сайту бренду – 500 тис. грн. на рік, витрати на підтримку інтернет сайту – 80 тис. грн. на рік. Усі вони увійдуть до витрат на збут.

Що стосується капітальних витрат, то усі витрати пов'язані із забезпеченням додатково найнятих медичних представників необхідним обладнанням: кожний з них отримає по одному автомобілю, планшету для реклами та корпоративному мобільному телефону.

У табл. 3.10 наведено організаційні зміни, що відбудуться з впровадженням запропонованого заходу.

Таблиця 3.10

Організаційні зміни

№	Посада	Кількість працівників, осіб	Заробітна плата 1-го працівника, грн.	ЄСВ 1-го працівника, грн.	Річний ФОП, грн.
1	Керівник нового напрямку	1	25000	5500	366000
2	Заступник	2	20000	4400	585600
3	Контент-менеджер	1	16000	3520	234240
4	SMM-спеціаліст (таргетування)	1	16000	3520	234240
5	Адміністратор сайту (SEO-спеціаліст)	1	16000	3520	234240
6	Медичний представник	10	20000	4400	2928000
Усього:					4582320

Для впровадження запропонованого заходу пропонується додати 5 нових посад та найняти 16 осіб. Нові посади планується додати до відділу маркетингу. Керівник преміальних продуктів безпосередньо підпорядковується Маркетинговому директору. Йому ж на пряму підпорядковуються усі нові посади.

До основних посадових зобов'язань Керівника преміальних продуктів відносять: пошук нових можливостей для зростання, аналіз продажів продукції, формування маркетингових планів, він відповідає за загальне позиціонування продуктів на ринку та розробку маркетингових матеріалів продуктів.

Керівник має двох заступників. Перший заступник керує роботою медичних представників, що відповідають за просування нових лінійок продуктів. Другий заступник контролює діяльність нового інтернет напрямку просування. Вони обидва також як і директор відповідають за створення маркетингових матеріалів для сайту.

Прийняті на роботу медичні представники відповідають за просування виключно за просування нових продуктів і не займаються іншими продуктами компанії. На одного представника буде припадати по 2-3 області України, де він один буде займатися просуванням серед лікарів та провізорів.

Контент-менеджер (дизайнер) займається створенням та заповненням інформації (тексти, картинки, відео про товари та компанію) на сайті. Контактує з копірайтерами, фотографами та спеціалістами з відеозйомки та монтажу, актуалізує інформацію на сайті, редагує отримані матеріали.

SMM-спеціаліст (таргетування) відповідає за присутність нового бренду у соціальних мережах (Viber, Telegram, Facebook, Instagram, Youtube), налаштовує інтернет рекламу (Google Analytics, Google Adwords та Facebook Ads), адмініструє всі акаунти, аналізує метрики.

Адміністратор сайту (SEO-спеціаліст) відповідає за працездатність сайту, оптимізує його під різні браузері та мобільні пристрої, допомагає в роботі SMM-спеціалісту (тобто додатково здійснює його повноваження).

Окрім одноразових витрат, що були наведені в табл. 3.9, підприємство також буде здійснювати постійні витрати для просування своєї нової продукції. Перелік цих витрат наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Постійні витрати на просування продукції

Назва витрат	Річний обсяг, тис. грн.
ФОП, тис. грн./рік	4582
Розробка рекламних матеріалів, тис. грн. рік	900
Витрати на пальне для автомобілів, тис. грн./рік	163
Автоцивілка, тис. грн./рік	13
Хостинг інтернет сайту, тис. грн. рік	17
Усього:	5675

Обсяги фонду оплати праці було узято з табл. 3.10. Річний бюджет на розробку рекламних матеріалів нової продукції (ілюстрації, відео, статті в спеціалізованих періодичних виданнях та інше) було вирішено встановити на рівні 900 тис. грн. Витрати на пальне розраховувалися наступним чином: в середньому за один рік медичний представник на автомобілі долає відстань у

розмірі близько 13450 км., підприємство на даний момент купує бензин за ціною 22 грн./л. (спеціальна ціна за укладеним довготривалим договором), запропонований автомобіль в змішаному режимі роботи (комбінація міського та заміського) споживає 5,5 л./100 км. [50], тому щоб розрахувати річні витрати на пальне для 10 медичних представників складено наступне рівняння:

$$\text{Витрати на пальне} = 13450 * 22 * (5,5/100) * 10 = 163 \text{ тис. грн.}$$

Також на кожний автомобіль оформлюється обов'язкове автострахування у розмірі 1273 грн./місяць, тому загальна сума дорівнює:

$$\text{Витрати на автоцивілку} = 1273 * 10 = 12,7 \text{ тис. грн.}$$

Хостинг інтернет сайту нового бренду складає 1417 грн./місяць або 17 тис. грн. на рік.

Як було зазначено у попередньому розділі двома основними напрямками просування продукції на ринку є медичні представники заводу та маркетингові договори. Головною метою цих договорів є спонукання аптечних мереж продавати саме наш товар, а не конкурентів. За цим договором аптечна мережа отримує винагороду за кожну реалізовану одиницю продукції. У випадку з «Червоною зіркою» буде діяти наступна система: аптечна мережа буде отримувати за кожну продану одиницю товару 25 % від його роздрібною ціни, а оскільки середня ціна нових продуктів дорівнює 220 грн./уп., то аптечна мережа може потенційно отримати 55 грн. доходу. Саме такий стимул повинен призвести до вдалого виходу нового продукту на ринок та стрімкого зростання аптечних продажів.

У підсумку можна зазначити, що у цьому розділі було комплексно проаналізовано витрати на впровадження запропонованих заходів та необхідні організаційні зміни в середині підприємства.

3.4 Планування показників діяльності підприємства з урахуванням запропонованого заходу

Після впровадження запропонованого заходу на підприємстві ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» відбулися позитивні зміни. У табл. 3.11 представлено прогноз техніко-економічних показників підприємства.

Таблиця 3.11

Прогноз техніко-економічних показників підприємства

Показники	2019 рік	Прогноз	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	338381	401439	63058	18,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	186199	216424	30225	16,2
Валовий прибуток, тис. грн.	152182	185015	32833	21,6
Чистий прибуток, тис. грн.	15904	13442	-2462	-15,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	470	486	16	3,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	56384	71474	15090	26,8
Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особу	97	121	23	23,8
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	720	826	106	14,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	174013	185309	11296	6,5
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	183376	187242	3866	2,1
Знос, тис. грн.	94130	94903	773	0,8
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,487	0,493	0,006	1,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,513	0,507	-0,006	-1,3
Фондовіддача, грн./грн.	1,94	2,17	0	11,4
Фондомісткість, грн./грн.	0,51	0,46	-0,05	-10,2
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	370	381	11	3,0
Рентабельність основних	9,1	7,3	-1,9	

засобів, %				
Матеріальні витрати	160999	191001	30002	18,6
Матеріаловіддача грн./грн.	2,10	2,10	0	0,0
Матеріаломісткість грн./грн.	0,48	0,48	0	0,0
Рентабельність продажів, %	4,70	3,35	-1,35	

Загалом прогнозується покращення основних показників діяльності ПАТ «ХФЗ «Червона зірка». Однак деякі показники як рентабельність основних засобів та рентабельність продажів зазнають зменшення внаслідок того, що у прогнозний рік закладені основні витрати на виведення нових преміальних продуктивних лінійок на ринок. Без впровадження запропонованих заходів рентабельність продажів збільшилася би на 0,05 % до рівня 4,75 %, але за рахунок нововведень вона локально, лише у 2020 році, скоротиться на 1,35 %. Проте вже у наступному 2021 році вона буде дорівнювати 6,30 %, а у 2022 році складе 7,41 %. Тобто буде перевищення прогнозного значення без нововведень спочатку на 1,55 %, потім на 2,67 %. Рентабельність основних засобів теж буде зростати внаслідок значного збільшення чистого прибутку у 2021-2022 роках.

Матеріаловіддача та фондівіддача повинні залишитися на тому ж самому рівні. Середньооблікова кількість працівників повинна збільшитися на 16 осіб. Внаслідок того, що темпи зростання чистого доходу від реалізації будуть більші за темпи збільшення кількості працівників, тому річна продуктивність праці буде зростати (+ 14,7 % порівняно з 2019 роком). Фонд оплати праці підвищиться до рівня 71747 тис. грн. або на 26,8 %. Первісна вартість основних засобів збільшиться на обсяг введених в експлуатацію нових одиниць або на 2,1 %.

Аналіз прогнозованої структури основних засобів наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Прогноз структури основних засобів

Найменування основних засобів	2019 рік		Прогноз		Темп зростання, %	Структурне відхилення, %
	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %		

1	2	3	4	5	6	7
Будівлі та споруди	34913	39,12	34913	37,50	0,00	-1,62
Машини та обладнання	50433	56,51	50801	54,56	0,73	-1,95
Транспортні засоби	2874	3,22	6282	6,75	118,60	3,53

Закінчення таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6	7
Земельні ділянки	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Інші	1026	1,15	1116	1,20	8,77	0,05
Усього	89246	100	93112	100	4,33	

Транспортні засоби повинні збільшити свою питому вагу на 3,53 % до рівня 6,75 %. Машини та обладнання попри зростання обсягів на 0,73 % втратили 1,95 % своєї частки. Будівлі та споруди не планується вводити в експлуатацію у прогностному періоді. Обсяг інших основних засобів також збільшиться на 8,77 % та будуть складати 1,2 % загального балансу.

Розроблені заходи також передбачають організаційні зміни в структурі підприємства. Прогноз складу і структури персоналу підприємства приведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Прогноз складу та структури персоналу

Одиниці штату	2019 рік		Прогноз		Темп зростання, %	Структурне відхилення, %
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
АУП	31	6,60	34	7,00	9,68	0,40
Спеціалісти та службовці	75	15,96	88	18,11	17,33	2,15
Робітники	364	77,45	364	74,90	0,00	-2,55
Середньооблікова чисельність працівників	470	100,00	486	100	3,40	

Адміністративно-управлінський персонал збільшиться на 3 особи (керівник нового напрямку та 2 його заступники), кількість спеціалістів та службовців також зросте на 13 осіб (10 медичних представників, контент-менеджер, SMM-спеціаліст, адміністратор сайту). Частка АУП у загальній

кількості працівників зросте на 0,40 %, спеціалістів та службовців – на 2,15 %, робітників – зменшиться на 2,55 %.

Внаслідок змін в складі персоналу підприємства необхідно розрахувати прогнозну ефективність роботи персоналу підприємства. Зміни продуктивності праці проаналізовано в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Прогноз ефективності роботи персоналу

Показники	2019 рік	Прогноз	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Річна продуктивність праці АУП, тис. грн./ос.	10916	11807	892	8,17
Річна продуктивність праці спеціалістів та службовців, тис. грн./ос.	4512	4562	50	1,11
Річна продуктивність праці робітників, тис. грн./ос.	930	1103	173	18,64
Загальна річна продуктивність праці, тис. грн./ос.	720	826	106	14,73

Відповідно до даних з табл. 3.14 річна продуктивність праці АУП зросте на 8,17 % або на 892 тис. грн./ос. до рівня 11807 тис. грн./ос., спеціалістів та службовців – на 1,11 % або на 50 тис. грн./ос. та складе 4562 тис. грн./ос., робітників – на 18,64 % або на 173 тис. грн./ос. до рівня 1103 тис. грн./ос. Загальна річна продуктивність праці повинна зрости з 720 до 826 тис. грн./ос. або на 14,73 %.

Прогноз фінансових результатів підприємства представлено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Прогноз фінансових результатів

Стаття	2019 рік	Прогноз	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	338381	401439	63058	18,6
Собівартість реалізованої	186199	216424	30225	16,2

продукції (товарів, робіт, послуг)				
Валовий:				
прибуток	152182	185015	32833	21,6
Інші операційні доходи	32144	38134	5990	18,6

Закінчення таблиці 3.15

1	2	4	5	6
Адміністративні витрати	35016	41541	6525	18,6
Витрати на збут	97575	114991	17416	17,8
Інші операційні витрати	25912	41441	15529	59,9
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	25823	25176	-647	-2,5
Інші фінансові доходи	3769	4471	702	18,6
Фінансові витрати	9072	12015	2943	32,4
Інші витрати	936	1240	304	32,4
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	19603	16393	-3210	-16,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3699	2951	-748	-20,2
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	15904	13442	-2462	-15,5

Згідно з табл. 3.15 заплановано, що чистий дохід підприємства збільшиться на 18,6 % або на 63058 тис. грн. З цього обсягу приросту 22340 тис. грн. припадає на нові продукти, а решта за рахунок інших напрямків. Собівартість реалізованої продукції зросте на 16,2 % до рівня 216424 тис. грн. Адміністративні, збутові та інші операційні витрати зростуть відповідно до темпів приросту чистого доходу, але до витрат на збут будуть також включені витрати на просування нових продуктів (5675 тис. грн.) та до інших операційних витрат – витрати на створення та вивід нових продуктів на ринок (10700 тис. грн.). Внаслідок цих додаткових витрат чистий прибуток підприємства зменшиться на 2462 тис. грн. або на 15,5 % до рівня 13442 тис. грн. Якщо порівнювати з прогнозним значенням без впровадження заходів, то обсяг недоотриманого прибутку у плановому році складе 4549 тис. грн. Однак у довгостроковій перспективі чистий прибуток підприємства буде

значно перевищувати прогнозний без нововведень: у 2021 році – на 8805 тис. грн., у 2022 році – на 16068 тис. грн.

Після розрахунку планових показників діяльності ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» необхідно проаналізувати економічну ефективність та доцільність впровадження запропонованих заходів.

3.5 Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів з урахуванням ризиків

Щоб проаналізувати ефективність капіталовкладень за запропонованими заходами потрібно розрахувати основні показники діяльності інвестиційного проекту. Цей розрахунок наведено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Показники інвестиційного заходу

Показник	Період			
	0	1	2	3
Аптечні продажі, тис. грн.		20000	30000	45000
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.		22340	33510	50265
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.		7819	11729	17593
Валовий прибуток, тис. грн.		14521	21782	32672
Капітальні витрати, тис. грн.	3866			
Витрати на розробку, тис. грн.		10700		
Витрати на збут, тис. грн.		5675	6243	6867
Маркетингові договори, тис. грн.		5000	7500	11250
Грошовий потік, тис. грн.	-3866	-6854	8039	14556

Згідно з прогнозом грошовий потік повинен бути у першому періоді від'ємним, однак у другому та третьому періодах він стає вже додатнім. За перший період грошовий потік буде від'ємним внаслідок того, що витрати пов'язані з розробкою, створенням бренду та початком виробництва припадають саме на цей період, коли продукти тільки виходять на ринок та коли ще не досягнуті необхідні обсяги продажу.

Також необхідно зазначити, що аптечні продажі менші за чистий дохід підприємства тому, що не увесь обсяг продукції реалізується кінцевим споживачам, деяка його частина залишається на складах дистриб'юторів у виді товарних запасів.

Тепер розрахуємо показники ефективності інвестицій за проектом.

1) Чиста приведена вартість (NPV) за інвестиційним проектом:

$$\text{ЧДД} = -K + \sum_{i=1}^n \frac{\Delta \Pi_i}{(1+e)^i} \quad (3.1)$$

де K – сума капіталовкладень на здійснення заходу, тис. грн;

$\Delta \Pi_i$ – річний приріст прибутку в i -тому періоді, тис. грн;

$1/(1+e)^i$ – коефіцієнт дисконтування;

e – норма дисконту, виражена в десяткового дробу;

n – число періодів знаходження чистого доходу, рік.

Ставку дисконту розрахуємо по формулі Фішера:

$$e = d + i + d \times i, \quad (3.2)$$

де d – ставка по депозитам;

i – прогнозний рівень інфляції на плановий період.

Таким чином, ставка дисконту складе [37, 48]:

$$E = 0,087 + 0,041 + 0,087 \times 0,041 = 0,131$$

Розрахуємо ЧДД для проекту:

$$\begin{aligned} \text{ЧДД} &= -3866 + (-6854)/(1 + 0,131)^1 + 8039/(1 + 0,131)^2 + 14556/(1 + 0,131)^3 \\ &= -3866 + 10285 = 6419 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Оскільки $NPV > 0$, то впровадження запропонованого заходу є доцільним та економічно обґрунтованим.

2) Індекс доходності за інвестиційним проектом:

$$ID = \frac{\frac{\Delta\Pi_1}{(1+e)^1} + \frac{\Delta\Pi_2}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta\Pi_i}{(1+e)^i}}{K} \quad (3.3)$$

$$ID = 10285/3866 = 2,66 \text{ грн./грн.}$$

Цей показник тісно пов'язаний з NPV : якщо NPV позитивний, то $ID > 1$.

3) Період окупності (ПО) інвестицій розраховується за формулою:

$$ПО = \frac{K}{\left[\frac{\Delta\Pi_1}{(1+e)^1} + \frac{\Delta\Pi_2}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta\Pi_i}{(1+e)^i} \right] / T} \quad (3.4)$$

де T – період розрахунку, рік.

$$ПО = 3866/(10285/3) = 1,13 \text{ (13 з половиною місяців)}$$

Зважаючи на позитивні результати аналізу показників ефективності інвестицій, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих інвестиційних заходів є доцільною.

Тепер необхідно проаналізувати інвестиційний проект на чутливість до ризиків. У таблиці 3.17 наведено аналіз чутливості проекту. Для аналізу чутливості було обрано 4 типових підприємницьких ризика, котрі з високою долею вірогідності можуть настати: здороження розробки та виводу на ринок нових продуктів, зростання собівартості продукції, збільшення собівартості продукції, зменшення аптечних продажів та зростання витрат на збут.

Таблиця 3.17

Аналіз чутливості проекту до ризиків

Фактори	% зміни фактора	Нове значення ЧДД, тис. грн.	% зміни ЧДД	Еластичність фактору за ЧДД	Рейтинг фактора
Здороження розробки та виводу на ринок нових продуктів	↑5%	5946	-7,37	-1,47	4
Зростання собівартості продукції	↑5%	5007	-22,00	-4,40	2
Зменшення аптечних продажів	↓5%	4699	-26,79	-5,36	1
Зростання витрат на збут	↑5%	5687	-11,41	-2,28	3

Згідно з аналізом найбільший вплив на ЧДД проекту мають аптечні продажі, тому що при зменшенні обсягів на 1% ЧДД за проектом зменшується на 5,36 %. Собівартість продукції має також високий вплив на дохідність проекту – зростання на 1 % призводить до втрати 4,40 % ЧДД. Зростання витрат на збут має дещо менший вплив на ЧДД проекту порівняно з двома першими факторами: зростання на 1% скорочує чистий дисконтований дохід на 2,28 %. Найменший вплив на проект має здороження розробки та виводу на ринок нових продуктів – зростання на 1 % зменшує ЧДД на 1,47 %. З цього можна зробити висновок, що при здійсненні реалізації інвестиційного проекту менеджменту ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» слід звертати більшу увагу на динаміку чистого доходу від реалізації, собівартість продукції та найголовніше – на збутові витрати.

Зважаючи на проведений аналіз можна зробити висновок, що запропонований захід з підвищення конкурентоспроможності

досліджуваного підприємства є економічно ефективним і тому його доцільно рекомендувати до впровадження на підприємстві.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі роботи було проведено розробку та обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності ПАТ «ХФЗ «Червона зірка».

Прогноз обсягів чистого доходу підприємства є позитивним попри те, що ринкова частка підприємства зменшиться. Але прогнозна динаміка буде досягатися за рахунок того, що обсяги продажів на фармацевтичному ринку України будуть збільшуватися.

В якості заходу з підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується вивести на ринок дієтичних добавок 20 нових товарних позицій. На даний момент цей сегмент роздрібного фармацевтичного ринку переживає бурхливе зростання обсягів продажів як в натуральному, так і грошовому вираженні. Виходити на ринок пропонується під повністю новим брендом, оскільки нові продукти будуть знаходитися в високовартісній ніші.

Такі нововведення потребують додаткових капіталовкладень та організаційних змін у структурі підприємства. Для нового напрямку роботи створюється окрема команда спеціалістів, котра буде відповідати за продажі нових продуктів та їх просування на ринку. Для забезпечення команди необхідним обладнанням буде придбано низку основних засобів (автомобілі, комп'ютери та інше).

Здійснено аналіз впливу запропонованих заходів на техніко-економічні показники та фінансові результати досліджуваного підприємства

Було встановлено, що запропоновані заходи є економічно ефективними: ЧДД дорівнює 6419 тис. грн., період окупності складає приблизно 13-14 місяців, а індекс доходності – 2,66 грн./грн.

Аналіз ризиків виявив, що на економічну ефективність реалізації запропонованого заходу найбільше впливають грошові обсяги аптечних продажів та собівартість реалізованої продукції. Для того щоб імплементація змін була вдалою необхідно уважно слідкувати за динамікою цих факторів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Здійснено аналіз категорії «конкуренція», виявлено її основні функції та сили впливу. Досліджено основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Виявлено, що конкурентоспроможність підприємства є комплексним системним поняттям, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими гравцями на ринку. Розглянуто основні властивості та фактори впливу. Проаналізовано основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням їхніх переваг та недоліків. Перелічено базові стратегії та напрямки покращення конкурентної позиції підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «ХФЗ «Червона зірка». Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства свідчить про те, що досліджуване підприємство переживає період спаду та зменшення ефективності своєї діяльності. Показники ділової активності підприємства демонструють збільшення тривалості операційного та фінансового циклів (на 36,4 % та 194 % відповідно) та зменшення коефіцієнта оборотності активів на 22,2 %. Тобто ефективність використання оборотних коштів підприємством зменшилася. Однак аналіз фінансової стійкості підприємства виявив покращення фінансової стійкості підприємства. Загальний стан ліквідності та платоспроможності підприємства знаходиться у допустимих значеннях. Ефективність використання активів та власного капіталу для отримання прибутку за звітній період скоротилася на 1,59 % для активів та на 14,39 % для капіталу. Рентабельність продажів скоротилася на 0,07 %.

Аналіз конкурентоспроможності за допомогою SWOT-аналізу, таксономічного показника та методу балів виявив, що підприємство має

вразливі ринкові позиції. Проте у підприємства наявна низка можливостей для підвищення власної конкурентоспроможності.

У третьому розділі проведено розробку та обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» на фармацевтичному ринку України. Було запропоновано вивести нові продуктивні лінійки на швидкозростаючий ринок дієтичних добавок. Для забезпечення вдалого входу до нової ніші були розроблені технологічний та організаційний заходи. Відповідно до них у Маркетинговому відділі буде сформована невелика група, яка буде займатися виключно новими продуктами. Додатково були розраховані прогностичні значення техніко-економічних показників діяльності підприємства з урахуванням впровадження запропонованих заходів. Результати цих розрахунків наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Планування техніко-економічних показників

Показники	2019 рік	Прогноз	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	338381	401439	63058	18,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	186199	216424	30225	16,2
Валовий прибуток, тис. грн.	152182	185015	32833	21,6
Чистий прибуток, тис. грн.	15904	13442	-2462	-15,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	470	486	16	3,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	56384	71474	15090	26,8
Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особу	97	121	23	23,8
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	720	826	106	14,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	174013	185309	11296	6,5
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	183376	187242	3866	2,1
Знос, тис. грн.	94130	94903	773	0,8
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,487	0,493	0,006	1,3

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,513	0,507	-0,006	-1,3
Фондовіддача, грн./грн.	1,94	2,17	0	11,4
Фондомісткість, грн./грн.	0,51	0,46	-0,05	-10,2
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	370	381	11	3,0
Рентабельність основних засобів, %	9,1	7,3	-1,9	
Матеріальні витрати	160999	191001	30002	18,6
Матеріаловіддача грн./грн.	2,10	2,10	0	0,0
Матеріаломісткість грн./грн.	0,48	0,48	0	0,0
Рентабельність продажів, %	4,70	3,35	-1,35	
Чистий дисконтований дохід, тис.грн.	6419			
Період окупності, років	1,13			
Індекс дохідності, грн./грн.	2,66			

Загалом прогнозується покращення основних показників діяльності ПАТ «ХФЗ «Червона зірка». Однак деякі показники як рентабельність основних засобів та рентабельність продажів зменшаться тому, що у прогнозний рік закладені основні витрати на виведення нових преміальних продуктивних лінійок на ринок. Без впровадження запропонованих заходів рентабельність продажів збільшилася би на 0,05 % до рівня 4,75 %, але за рахунок нововведень вона локально, лише у 2020 році, скоротиться на 1,35 %. Проте вже у наступному 2021 році вона буде дорівнювати 6,30 %, а у 2022 році складе 7,41 %. Тобто буде перевищення прогнозного значення без нововведень спочатку на 1,55 %, потім на 2,67 %. Рентабельність основних засобів теж буде зростати внаслідок значного збільшення чистого прибутку у 2021-2022 роках.

Заплановано, що чистий дохід підприємства збільшиться на 18,6 % або на 63058 тис. грн. З цього обсягу приросту 22340 тис. грн. припадає на нові продукти, а решта за рахунок старих напрямків. Якщо порівнювати з прогнозним значенням без впровадження заходів, то обсяг недоотриманого прибутку у плановому році складе 4549 тис. грн. Однак у довгостроковій перспективі чистий прибуток підприємства буде значно перевищувати

прогнозний без нововведень: у 2021 році – на 8805 тис. грн., у 2022 році – на 16068 тис. грн.

Встановлено, що запропоновані заходи є економічно ефективними: ЧДД дорівнює 6419 тис. грн., період окупності складає приблизно 13-14 місяців, а індекс доходності – 2,66 грн./грн. Аналіз ризиків виявив, що на економічну ефективність реалізації запропонованого заходу найбільше впливають грошові обсяги аптечних продажів та собівартість реалізованої продукції. Для того щоб імплементація змін була вдалою необхідно уважно слідкувати за динамікою цих факторів.

Тобто можна з впевненістю зазначити, що попри незначне погіршення деяких показників ефективності діяльності підприємства у першому році імплементації запропонованих заходів, але вже у наступних роках ситуація кардинально покращиться. Розроблені заходи мають довгостроковий позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства і тому їхнє впровадження є вкрай необхідним для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. How to improve efficiency, reduce cost and better manage changes in the Pharma sector – Режим доступу: https://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/pdf/pi_flyer_en.pdf
2. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008, p.86.
3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Л.: Світ, 1995. – 296 с.
4. Аптечний ринок України за підсумками 2012 р.: Helicopter View – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/202749>
5. Аптечний ринок України за підсумками 2013 р.: Helicopter View – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/271004>
6. Аптечний ринок України за підсумками 2014 р.: Helicopter View – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/321246>
7. Аптечний ринок України за підсумками 2015 р.: Helicopter View – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/358052>
8. Аптечний ринок України за підсумками 2016 р.: Helicopter View – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/398728>
9. Аптечний ринок України за підсумками 2017 р.: Helicopter View – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/442653>
10. Аптечний ринок України за підсумками 2018 р.: Helicopter View – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/486600>
11. Аптечний ринок України за підсумками 2019 р.: Helicopter View – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/531429>
12. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні / І. І. Білецька // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10 (40). – С. 80-87.

13. Геращенко І. О. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник НТУ “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. – 2017. – № 46(1267). – С. 59-62
14. Голод, І. Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств на світовому ринку туристичних послуг // Проблеми підвищення інфраструктури. – 2010. – № 26.
15. Денисенко М. П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М. П. Денисенко, А. П. Гречан, К. О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. – № 8. – С. 36-38.
16. Державна служба статистики України. Офіційна сторінка – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на внешнем рынке / М. О. Ермолов. – М. : Мысль, 1990. – 364 с.
18. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 1. – С. 58-64.
19. Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства : сутність поняття (проблематика питання) / А. В. Єрмак // Вісник "Економічної науки України". – 2005. – № 1. – С. 41-44.
20. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач. – Кіровоград: КНТУ // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – С. 106-113.
21. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. – 348 с.
22. Закон України «Про захист економічної конкуренції» 11.01.2001 № 2210-III / – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

23. Закупівлі та поставки лікарських засобів у державні та приватні лікувальні заклади за підсумками 2011 р. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/127545>

24. Закупівлі та поставки лікарських засобів у державні та приватні лікувальні заклади за підсумками 2012 р. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/219311>

25. Закупівлі та поставки лікарських засобів у державні та приватні лікувальні заклади за підсумками 2013 р. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/282630>

26. Закупівлі та поставки лікарських засобів у державні та приватні лікувальні заклади за підсумками 2014 р. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/326079>

27. Закупівлі та поставки лікарських засобів у державні та приватні лікувальні заклади за підсумками 2015 р. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/367329>

28. Закупівлі та поставки лікарських засобів у державні та приватні лікувальні заклади за підсумками 2016 р. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/400947>

29. Закупівлі та поставки лікарських засобів у державні та приватні лікувальні заклади за підсумками 2017 р. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/446473>

30. Закупівлі та поставки лікарських засобів у державні та приватні лікувальні заклади за підсумками 2018 р. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/489644>

31. Закупівлі та поставки лікарських засобів у державні та приватні лікувальні заклади за підсумками 2019 р. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/536950>

32. Звіт Виконавчого органу про результати фінансово-господарської діяльності за 2018 рік – Режим доступу: https://zvezda.kharkov.ua/TinyMCEfull/uploadfiles/Zvit_VO_fin_gosp_2018.pdf

33. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І. М. Злидень // Економіка : проблеми теорії і практики : Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. – Вип. 213: Т. І. – С. 75-81.

34. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия : научное издание / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Харків : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

35. Измайлов А. М. Формирование организационно-экономических направлений повышения конкурентоспособности предприятия фармацевтической промышленности: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Измайлов Айрат Маратович. – Самара, 2015. – 167 с.

36. Инвестиции в здоровье: организация бизнеса по производству фармацевтической продукции – Режим доступа: https://kreston-gcg.com/wp-content/uploads/2019/01/22-01-2019_farma_cover_fin-pdf-pdf.pdf

37. Інформація щодо ставки по депозитам – Режим доступу: <https://www.eximb.com/ua/business/pryvatnym-klientam/pryvatnym-klientam-depozyty/classic-term>

38. Квятковська, Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 26. – С. 181-187.

39. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

40. Кобиляцький, Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. – К.: Зовн. торгівля, 2003. – 304 с.

41. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

42. Кошелупов, І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 36. – С. 90-96.
43. Кошелупов, І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. – Одеса: ОДЕУ, 2009. – 152 с.
44. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
45. Кузьмін, О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Випуск 21.10. – С. 159-166.
46. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. – 2013. – № 4. – С. 155-163. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19
47. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 264 с.
48. Прогноз інфляції на 2020 рік – Режим доступу: https://lb.ua/economics/2020/10/22/468738_nbu_zmenshiv_prognoz_inflyatsii_2020
49. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь : 5-е изд. / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : Инфра-М, 2009. – 536 с.
50. Рено Україна. Офіційна сторінка – Режим доступу: <https://www.renault.ua>
51. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227-230.

52. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон; [пер. с англ.] – М. : ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.

53. Тарнавська, Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.

54. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.

55. Фінансова звітність ПАТ «Галичфарм» – Режим доступу: <http://www.galychpharm.com/shareholders/>

56. Фінансова звітність ПАТ «Київмедпрепарат» – Режим доступу: <http://www.kievmedpreparat.com/shareholders/>

57. Фінансова звітність ПАТ «Лубнифарм» – Режим доступу: https://lf.com.ua/?page_id=490

58. Фінансова звітність ПАТ «Монфарм» – Режим доступу: <http://www.monfarm.com.ua/index-5.html>

59. Фінансова звітність ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщягівський хіміко-фармацевтичний завод» – Режим доступу: <http://bcpp.com.ua/shareholders>

60. Фінансова звітність ПАТ «Фармак» – Режим доступу: <https://farmak.ua/financial-statements-and-information-about-the-company/>

61. Фінансова звітність ПрАТ «Київський вітамінний завод» – Режим доступу: <https://www.vitamin.com.ua/ua/Accioneram/report/>

62. Фінансова звітність ПрАТ «Ліктрави» – Режим доступу: <https://liktravy.ua/information-emitent>

63. Фінансова звітність ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Віола» – Режим доступу: <http://viola.pat.ua/emitents/reports>

64. Фінансова звітність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» – Режим доступу: <https://www.darnitsa.ua/reports>

65. Фінансова звітність ПрАТ «Фітофарм» – Режим доступу:
https://fitofarm.ua/public_information/reporting/

66. Фінансова звітність ТОВ «Житомирська фармацевтична фабрика» – Режим доступу: <http://www.vishpha.ua/ua/about/publicinfo/>

67. Фінансова звітність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» –
Режим доступу: <https://zt.com.ua/pro-kompaniyu/informatsiya-emitenta/>

68. Червона зірка. Офіційна сторінка – Режим доступу:
<https://www.zvezda.kharkov.ua/ua>

69. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник /
Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.