

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
фармацевтичний факультет
кафедра соціальної фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ»

Виконав: здобувач вищої освіти групи Фс18(4,5з)-02а
спеціальності: 226 Фармація, промислова фармація
освітньої програми Фармація

В`ячеслав ПОТЕРАЙЛО

Керівники: доцент закладу вищої освіти кафедри
соціальної фармації, к.фарм.н., доцент
Світлана КАЛАЙЧЕВА;

асистент кафедри соціальної фармації,

к. фарм н., Ірина СУРІКОВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
організації та економіки фармації, к.фарм.н., доцент
Геннадій ЮРЧЕНКО

Харків – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто процеси управління конкурентоспроможністю аптечного закладу. У ході дослідження проаналізовано зовнішнє середовище та фінансово-господарську діяльність аптечного закладу на прикладі ТОВ «Ольвія-Фарм» та розроблені відповідні практичні рекомендації до удосконалення конкурентоспроможності аптечного закладу на регіональному рівні.

Кваліфікаційна робота викладена на 49 сторінках і складається зі вступу, 3 розділів, висновків та переліку використаних літературних джерел. Результати дослідження представлено: кількість таблиць – 17, рисунків – 5, список літературних джерел – 84.

Ключові слова: аптечний заклад, конкуренція, конкурентоспроможність, управління

ANNOTATION

The process of managing the competitiveness of a pharmacy institution is considered in the qualification work. In the course of the study, the external environment and financial and economic activity of the pharmacy were analyzed using the example of Olvia-Pharm LLC, and relevant practical recommendations were developed to improve the competitiveness of the pharmacy at the regional level

The qualification work is laid out on 49 pages and consists of an introduction, 3 sections, conclusions and a list of used literary sources. The results of the research are presented: the number of tables – 17, figures – 5, the list of literary sources – 84.

Keywords: pharmacy, competition, competitiveness, management

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ.....	8
1.1. Економічна сутність управління конкурентоспроможністю компанії.....	8
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ОЛЬВІЯ-ФАРМ»	18
2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування аптечного закладу.....	18
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану аптечного закладу.....	22
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ОЛЬВІЯ-ФАРМ».....	41
3.1. Побудова організаційно-функціональної моделі управління конкурентоспроможністю аптечного закладу.....	41
Висновки до розділу 3.....	47
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні компанії функціонують в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, яке останніми десятиліттями характеризується кардинальними та фундаментальними змінами, а саме: глобалізацією та зростанням міжнародних ринків; надшвидким обміном інформацією та доступом до неї; високим рівнем комунікацій; розвитком технологій, що загалом сприяє швидкому і прогресивному розвитку соціальних і, як наслідок, економічних потреб, темп змін яких перевищує природне зростання соціальних та економічних систем.

Одним з найбільш вагомих трендів, притаманних вітчизняному фармацевтичному ринку, є розвиток процесів консолідації і концентрації суб'єктів фармацевтичної діяльності, обумовлений загостренням конкурентної боротьби та підвищенням регуляторних норм щодо роботи аптечних закладів. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин ефективність діяльності аптечних організацій, і в тому числі аптечних мереж, як суб'єктів фармацевтичного ринку багато в чому залежить від рівня їх конкурентоспроможності. Саме конкурентоспроможністю визначається ефективність реалізації аптечними мережами своєї економічної функції, яка пов'язана з отриманням доходу від фінансово-господарської діяльності. Значною мірою вона також впливає на виконання соціальної функції щодо задоволення зростаючих потреб населення в отриманні якісних фармацевтичних товарів і послуг. Динамічність багатофакторного зовнішнього середовища, в якому функціонують аптечні компанії, вимагає від управлінського персоналу постійного відстежування й оцінки рівня конкурентоспроможності організації, розробки та реалізації обґрунтованих конкурентних стратегій на підставі використання сучасних методів, які найбільш адекватно відповідають поточному моменту.

Сучасна ринкова ситуація, загострення конкурентної боротьби обумовлюють необхідність розробки методичних підходів, призначених

для оцінки й управління конкурентоспроможністю аптечних мереж, що сприятиме реалізації їх конкурентного потенціалу шляхом розробки оптимальних стратегій розвитку в умовах нестійкого зовнішнього середовища.

Значний внесок у дослідження проблем визначення, оцінювання та управління конкурентоспроможністю зробили зарубіжні вчені: С. Ф. Еджоурта, Ф. Котлер, А. Курно, К. Макконнелл, Дж. Міль, А. М. Портер, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, А. Сміт, Р. А. Фатхутдінов, А. Томпсон, Ф. А. фон Хайєк, А. Чандлер, Е. Чемберлен, Й. Шумпетер та інші. Цьому питанню приділили увагу чимало відомих українських фахівців, зокрема: О. А. Бабанчикова, С. П. Гаврилюк, О. О. Градінарова, А. П. Гречан, Б. Є. Квасюк, А. В. Ковалевська, В. М. Кузьомко, С. М. Клименко, В. С. Мазур, І. П. Миколайчук, Т. В. Омеляненко, А. М. Поручник, І. М. Репіна, Г. Г. Савіна, О. П. Савіцька, І. Ю. Сіваченко, А. Ю. Юданов та інші.

Розвитком теоретичних та практичних підходів щодо управління фармацевтичними організаціями та оцінки їх конкурентоспроможності займалися такі вчені, як: Б. П. Громовик, О. П. Гудзенко, А. А. Кабачна, А. А. Котвіцька, З. М. Мнушко, А. С. Немченко, І. В. Пестун, О. В. Посилкіна, В. М. Толочко, В. М. Хоменко, Л. М. Унгурян та інші.

Незважаючи на великий внесок науковців у формування теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю компанії, недостатньо відображеними залишаються питання, пов'язані зі специфікою управління конкурентоспроможністю аптечних закладів в умовах сьогодення.

Мета кваліфікаційної роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю компанії (на прикладі ТОВ «Ольвія-Фарм»).

Завдання дослідження: Відповідно до мети дослідження поставлено й вирішено такі завдання:

- розкрито економічну сутність управління конкурентоспроможністю компанії;
- узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності компанії;
- проаналізовано умови та проблеми розвитку роздрібних фармацевтичних компаній в Полтавській області;
- проведено діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Ольвія-Фарм»;
- запропоновано підхід до формування моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ольвія-Фарм».

Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ольвія-Фарм».

Предмет дослідження: теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю компанії.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю компанії з метою зміцнення його конкурентних переваг.

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій та семінарів, тематичні публікації у періодичних наукових виданнях. Інформаційну базу дослідження становлять матеріали Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України, звітна документація ТОВ «Ольвія-Фарм», власні аналітичні розробки.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: структурно-логічний – для побудови загальної структури дослідження; системний та процесний підходи, метод синтезу – для розкриття сутності конкурентоспроможності компанії;

метод порівняння – для аналізу існуючих методичних підходів для оцінки конкурентоспроможності компанії; методи кількісного та якісного аналізу – для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Ольвія-Фарм»; SWOT аналіз – для виявлення параметрів зовнішніх та внутрішніх детермінантів впливу на діяльність компанії та при розробці рекомендацій; метод графічного й табличного подання даних; наукового узагальнення – при обґрунтуванні висновків.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати аналізу конкурентних переваг компанії апробовано на III Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» (7-8 грудня 2022 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 49 сторінках і складається зі вступу, 3 розділів, висновків та переліку використаних літературних джерел. Результати дослідження представлено: кількість таблиць – 17, рисунків – 5, список літературних джерел – 84.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ

1.1 Економічна сутність управління конкурентоспроможністю компанії

Розкриття економічної сутності поняття «управління конкурентоспроможністю компанії» пропонується провести через розкриття особливостей основних її аспектів:

- які причини виникнення у компанії якості (здібності), що виражається категорією «конкурентоспроможність»;
- які чинники визначають рівень конкурентоспроможності компанії;
- яка цільова спрямованість конкурентоспроможності компанії або чому їй необхідно мати конкурентоспроможність;
- які якісні характеристики притаманні конкурентоспроможності компанії;
- яким є взаємозв'язок конкурентоспроможності компанії з аналогічною властивістю її продукції, виду економічної діяльності та національної економіки в цілому.

1. Аналіз існуючих підходів до трактування причин, що породжують конкурентоспроможність компанії, та чинників її рівня. Проведене автором дослідження існуючих підходів до трактування причин, що породжують конкурентоспроможність компанії, дозволяє виділити дві основні їх групи:

Перша група підходів ґрунтується на наступному вихідному твердженні: причини виникнення конкурентоспроможності компанії є внутрішніми та властиві їй спочатку, незалежно від наявності взаємодії компанії із зовнішнім середовищем. Отже, конкурентоспроможність є якісною характеристикою компанії, тобто іманентно притаманна їй.

Друга група підходів ґрунтується на наступному вихідному твердженні: причини виникнення конкурентоспроможності є як зовнішніми по відношенню до компанії (внаслідок її відкритості як системи та взаємодії із зовнішнім середовищем), так і внутрішніми, незалежними від її відкритості. Отже, конкурентоспроможність є властивістю компанії (тобто неіманентною) і виникає лише внаслідок її взаємодії з контрагентами на ринку у формі суперництва (співконкуренції).

Головною перевагою групи підходів, що аналізуються, є трактування конкурентоспроможності як властивості, що характеризує компанію у конкурентній взаємодії з контрагентами на ринку та необхідне їй для того, щоб здійснювати в цих умовах певні дії, що дозволяють досягати поставлених ринкових цілей та виявляти себе певним способом у цих діях.

Основні розбіжності серед авторів, що дотримуються проаналізованої групи підходів, мають місце, по-перше, щодо трактування економічної сутності конкуренції як причини виникнення конкурентоспроможності компанії, по-друге, чинників, які необхідно розглядати як зовнішні причини виникнення конкурентоспроможності (як внутрішній чинник конкурентоспроможності розглядається, як правило, потенціал компанії).

У рамках аналізованої групи є три основні підходи до трактування конкуренції (табл. 1.1).

У межах групи, що аналізується, є два основних підходи до трактування зовнішніх чинників, які визначають рівень конкурентоспроможності компанії. Їх порівняльний аналіз наведено в таблиці 1.2.

Необхідно відзначити, що найбільш теоретично і методологічно повним у рамках аналізованої групи є підхід М. Портера. Відповідно до нього, конкурентоспроможність компанії у результативній формі її вираження визначається двома чинниками: а) структурою виду економічної діяльності, в якому діє компанія (структура виду економічної діяльності характеризується п'ятьма конкурентними силами [23]); б) позицією компанії у виді економічної діяльності, яка обумовлена наявною у компанії конкурентною перевагою

(низькі витрати/диференціація) та широтою (широке/вузьке) охоплення ринку [21].

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз існуючих підходів до трактування конкуренції як чинника конкурентоспроможності компанії

Принцип виокремлення конкурентів	Конкуренти, що розглядаються	Наслідки прийняття підходу
<i>1. Трактування конкуренції виду економічної діяльності</i>		
Спільність товарів та/або послуг, що виготовляє та/або надає компанія	Суб'єкти господарювання одного виду економічної діяльності	Аналіз та оцінка конкуренції і конкурентоспроможності здійснюється лише щодо суб'єктів, які функціонують в однаковому виді економічної діяльності
<i>2. Ринкове трактування конкуренції</i>		
Спільність потреб споживачів, які суб'єкти конкуренції задовольняють за допомогою своїх товарів (робіт, послуг)	Суб'єкти господарювання одного виду економічної діяльності, а також виробники товарів-замінників продукції (робіт, послуг) даного виду діяльності	Аналіз та оцінка конкуренції і конкурентоспроможності здійснюється щодо суб'єктів, які функціонують в однаковому виді економічної діяльності, виготовляють товари-замінники
<i>3. Розширене трактування конкуренції М. Портера – модель «5-ти сил конкуренції»</i>		
Спільність цілей, яких дотримуються суб'єкти конкуренції, та шляхів їх досягнення	Споживачі продукції, торговельні посередники, постачальники, виробники товарів-замінників, продукції одного виду економічної діяльності	Аналіз та оцінка конкуренції та конкурентоспроможності здійснюється з урахуванням кожної складової моделі «5-ти сил конкуренції»

Проте М. Портером не вирішено низку найважливіших завдань, які й визначають практичну застосовність його трактування конкурентоспроможності компанії: не визначено показники результативного рівня конкурентоспроможності компанії, методи оцінки величини конкурентних переваг, рівня конкуренції на ринку, способи врахування якісних характеристик конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз існуючих підходів до трактування зовнішніх чинників конкурентоспроможності компанії

Чинники, що розглядаються	Наслідки прийняття підходу
1. Зовнішні чинники конкурентоспроможності – чинники мікросередовища – складові конкурентної ситуації	У якості чинників конкурентоспроможності розглядають конкурентні чинники – конкурентні погрози з боку компаній, що функціонують у тому ж виді економічної діяльності, постачальників, споживачів, потенційних конкурентів та виробників товарів-замінників
2. Зовнішні чинники конкурентоспроможності – чинники макро- та мікросередовища	У якості чинників конкурентоспроможності розглядають як конкурентні чинники, так і чинники макросередовища (кон'юнктури ринку), які опосередковано впливають на компанію. Це у більшості випадків приводить до повторного врахування впливу конкурентних чинників.

2. Аналіз існуючих підходів до трактування цільової спрямованості конкурентоспроможності компанії. Значимість обґрунтування цільової спрямованості конкурентоспроможності компанії обумовлюється тією обставиною, що згідно з загальноприйнятим нині цільовим підходом до оцінки ефективності функціонування компанії визначення цілей володіння нею конкурентоспроможністю впливає на спосіб оцінки її результативного рівня [16].

3. Аналіз існуючих підходів до трактування якісних характеристик конкурентоспроможності компанії. Проведене автором дослідження існуючих підходів до трактування якісних характеристик конкурентоспроможності компанії дозволило встановити, що в літературі в цій якості розглядаються відносність, динамічність та об'єктивність.

4. Аналіз існуючих підходів до трактування взаємозв'язку конкурентоспроможності компанії з аналогічною властивістю її продукції, виду економічної діяльності та національної економіки загалом. Проведені дослідження показали, що існують дві основні точки зору на взаємозв'язок та взаємодію конкурентоспроможності компанії та конкурентоспроможності його продукції, порівняльний аналіз яких наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз існуючих підходів до трактування взаємозв'язку
конкурентоспроможності компанії та її продукції

Трактування властивості	Наслідки прийняття підходу
1. Визнання первинності конкурентоспроможності продукції	1. Ототожнення конкурентоспроможності компанії та її продукції та, відповідно, їх рівнів. 2. Компанії конкурують між собою лише за допомогою своєї продукції, яка є єдиним інструментом конкуренції.
2. Визнання одночасного існування конкурентоспроможності компанії та конкурентоспроможності продукції	1. Визнання неможливості зведення конкурентоспроможності компанії до конкурентоспроможності її продукції, та навпаки. 2. Визнання взаємозв'язку та взаємодії конкурентоспроможності компанії та її продукції. 3. Оцінка та управління конкурентоспроможністю компанії та її продукції не тотожні. 4. Існують інші, крім конкурентоспроможності продукції, інструменти конкуренції для компанії.

Відмінності у трактуваннях категорії «конкурентоспроможність» обумовлені особливостями її економічної сутності. Насамперед слід відзначити багаторівневий характер конкурентоспроможності.

У сучасній економіці термін «конкурентоспроможність» використовується стосовно категорій різного рівня: конкурентоспроможність товару, компанії, виду економічної діяльності, регіону і, нарешті, конкурентоспроможність країни. Щоб мати наочне уявлення про взаємозв'язок і взаємозумовленість різних рівнів конкурентоспроможності, скористаємося схемою, що є своєрідною «пірамідою конкурентоспроможності» (рис. 1.1).

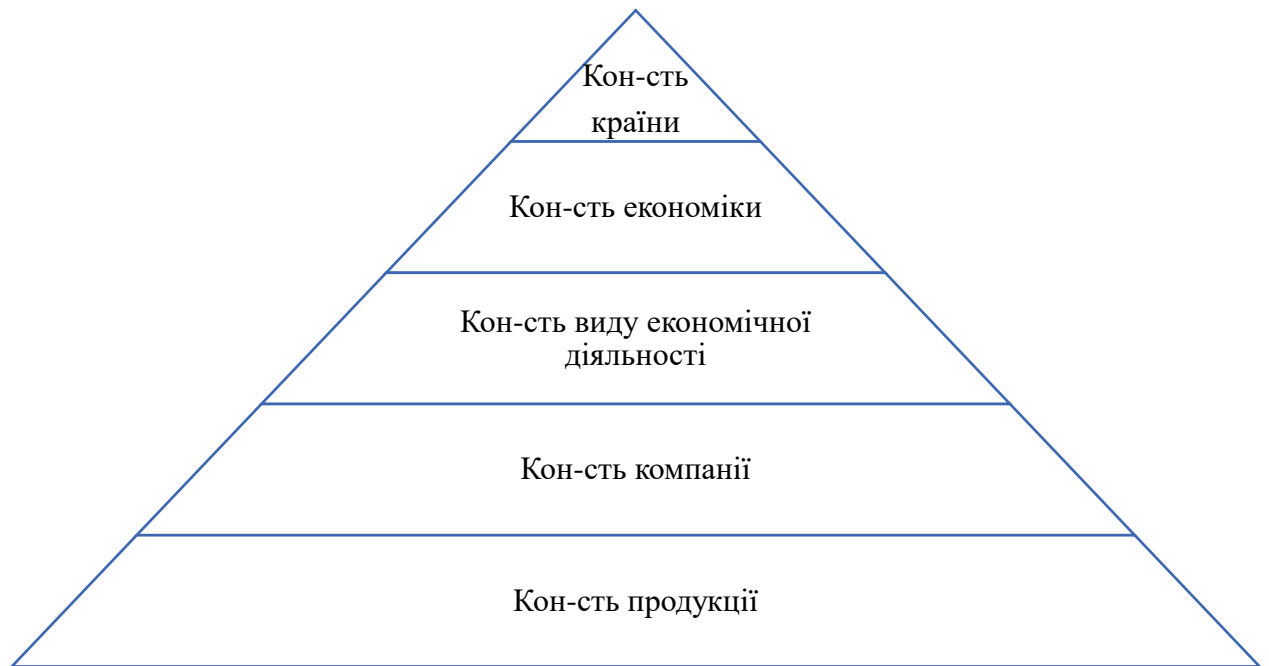


Рисунок 1.1 Піраміда конкурентоспроможності

Між поняттями конкурентоспроможності різних рівнях існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Зокрема, конкурентоспроможність країни та виду економічної діяльності зрештою залежить від можливості конкретних товаровиробників випускати конкурентоспроможні товари. Але, з іншого боку, випуск конкурентоспроможної продукції може здійснюватися в умовах, створених для товаровиробників у певному виді економічної діяльності та в країні в цілому, тобто конкурентоспроможність об'єктів кожного рівня, що нижчий, є чинником конкурентоспроможності об'єктів усіх вищих рівнів. У свою чергу, об'єкти вищих рівнів створюють умови, що забезпечують конкурентоспроможність об'єктів на нижніх рівнях.

Разом про те між поняттями конкурентоспроможності різних рівнів існують важливі відмінності. Наприклад, поняття «конкурентоспроможність країни» та «конкурентоспроможність підприємства» розрізняються, по-перше, неоднаковими цільовими функціями цих об'єктів. По-друге, самі цільові установки розвитку країн в залежності від історично сформованих традицій людей, що живуть у них, можуть істотно відрізнятися. У багатьох країнах сформувалися і розвинулися (за всієї їх складності) унікальні господарські

уклади зі своєю структурою та моделями розвитку. По-третє, всі країни дуже різняться за масштабами, роллю у світовій історії, економічним та геополітичним потенціалам. Цим пояснюється відмінність національно-державних інтересів, економічних стратегій та зовнішньоекономічних сегментів цих стратегій.

Конкурентоспроможність є універсальним показником, який можна застосовувати у багатьох сферах життєдіяльності. Все ж таки за своєю сутністю вона залишається поняттям економічним, і найбільш правильним є її застосування саме до економічних об'єктів.

Дослідження існуючих підходів до трактування взаємозв'язку конкурентоспроможності компанії з аналогічною властивістю її види економічної діяльності та національної економіки дозволило визначити наявність двох точок зору на цю проблему, порівняльний аналіз яких наведено в таблиці 1.4.

Таким чином, проведений автором комплексний аналіз існуючих підходів до визначення економічної сутності конкурентоспроможності компанії дозволяє зробити такі висновки:

1. Існуючі підходи до трактування економічної сутності конкурентоспроможності компанії значно відрізняються один від одного. Основні розбіжності авторів полягають у трактуванні причин виникнення конкурентоспроможності, її цільової спрямованості, якісних характеристик, а також взаємозв'язку з аналогічною властивістю продукції та виду економічної діяльності (національної економіки).

2. Розробка несуперечливого трактування економічної сутності конкурентоспроможності компанії на основі механічної компіляції існуючих у літературі її трактувань неможлива. Подібний «схоластичний» підхід, який практикують деякі автори, оперує лише словами, а повинен – сутнісними характеристиками компанії та її конкурентоспроможності.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз існуючих підходів до трактування взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства та його виду економічної діяльності

Трактування властивості	Наслідки прийняття підходу
1. Визнання первинності конкурентоспроможності компанії	1. Ототоження конкурентоспроможності компанії та її виду економічної діяльності (національної економіки) та, відповідно, їх рівнів. 2. Види економічної діяльності (національні економіки) конкурують між собою за допомогою своїх компаній. 3. При управлінні конкурентоспроможністю компанії врахування чинників конкурентоспроможності виду економічної діяльності (національної економіки) не вимагається.
2. Визнання можливості одночасного існування конкурентоспроможності компанії та її виду економічної діяльності	1. Визнання неможливості зведення конкурентоспроможності виду економічної діяльності (національної економіки) до конкурентоспроможності його компанії, і навпаки. 2. Визнання взаємозв'язку та взаємодії конкурентоспроможності компанії та її виду економічної діяльності (національної економіки). 3. Оцінка та управління конкурентоспроможністю компанії та її виду економічної діяльності (національної економіки) не тотожні. 4. При управлінні конкурентоспроможністю компанії потрібен облік чинників конкурентоспроможності виду економічної діяльності (національної економіки)

3. Встановлено, що конкурентоспроможність компанії – це її властивість, відмінна від потенціалу компанії, конкурентоспроможності продукції та ефективності діяльності. Тому, на відміну від існуючих підходів, як причини виникнення конкурентоспроможності необхідно розглядати не тільки внутрішні, що стосуються компанії, чинники, а й зовнішні, що набувають форми конкуренції на ринках готової продукції та виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність компанії, її продукції та виду економічної діяльності (національної економіки) – нетотожні поняття. Управління конкурентоспроможністю компанії має враховувати чинники та рівень конкурентоспроможності продукції та виду економічної діяльності (національної економіки).

4. Визначено, що наявність конкурентоспроможності необхідне компанії для досягнення всієї сукупності переслідуваних цілей в умовах

конкуренції, тобто не лише для досягнення цілей ринкової діяльності, а й виконання виробничих завдань та соціальних зобов'язань.

5. Конкурентоспроможність компанії, на відміну від існуючих підходів, необхідно розглядати як його інтегральну, відносну та динамічну властивість. Таким чином, по-перше, найважливіше значення має управління конкурентоспроможністю, спрямоване на підтримання та підвищення її рівня незалежно від динаміки конкурентної ситуації на ринках готової продукції та виробничих ресурсів, по-друге, оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг повинна здійснюватися за допомоги відносних показників, а як базу оцінки необхідно вибрати конкурентів – джерела конкурентних сил, що діють на компанію, по-третє, при оцінці конкурентоспроможності, виборі бази оцінки та управлінських впливів необхідно враховувати вплив, що надається мірами державного регулювання економіки, і навіть розбіжності в умовах функціонування компанії її конкурента – основи оцінки конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Результати критичного огляду теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю компанії дозволили сформулювати наступні висновки:

Закономірності функціонування ринкової економіки неможливо зрозуміти без чітких уявлень про природу конкуренції, механізм формування та реалізації конкурентних переваг суб'єктів та об'єктів ринкових відносин.

Конкурентне середовище стає все більш складним за ступенем взаємного впливу всіх сил та інтенсивності конкуренції. На даному етапі розвиток економіки характеризується зміною відносин між економічними агентами: від жорсткої конкуренції до поєднання кооперації та конкуренції в різних сферах. Сформулювалося нове розуміння конкуренції з точки зору ціннісно-мережевого підходу, сутність якого можна розглядати у двох

основних аспектах: це суперництво щодо входження в найбільш ефективні та надійні ланцюги створення цінностей, де технологічні правила та управлінські закони встановлюються тими, хто її очолює; це боротьба за місце в ланцюзі, тому що від цього залежить розмір частки прибутку.

Компанії є швидше потенційними партнерами у створенні кінцевого інноваційного продукту, ніж конкурентами. Купуючи товар, споживач ставить оцінку не тільки кінцевому продавцю, а й всьому галузевому ланцюжку, всі учасники якого беруть участь у створенні споживчої вартості та цінності, тому будь-яка компанія, включена до ланцюга, несе відповідальність не лише за результати в межах своєї зони діяльності, а й за якісне забезпечення зв'язків між ланками.

Конкурентоспроможність компанії необхідно досліджувати з урахуванням різноманіття конкурентних відносин, що виникають на мікро-, мезо- та макрорівні економіки, зовнішніх та внутрішніх чинників формування конкурентних переваг. Оцінка конкурентоспроможності передбачає також врахування таких властивостей цієї економічної категорії, як багатоаспектність, відносність, конкретність, динамічність прояву.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ОЛЬВІЯ-ФАРМ»

2.1 Аналіз зовнішнього середовища функціонування аптечного закладу

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Ольвія фарм» було засновано 5 вересня 2017 року за юридичною адресою: 37800, Полтавська обл., Хорольський р-н, м. Хорол, вул. 1-го Травня, 8б. Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (47.73).

Засновниками компанії є Пономаренко Олександр Петрович та Пономаренко Юлія Василівна з частками капіталу 88,24% та 11,76% відповідно.

Окрім основного виду діяльності – роздрібною торгівлю фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах, ТОВ «Ольвія-Фарм» здійснює також й інші види діяльності, а саме:

46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.23 – Оптова торгівля живими тваринами

46.24 – Оптова торгівля шкірсиловиною, шкурами та шкірою

46.32 – Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

46.45 – Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами

46.46 – Оптова торгівля фармацевтичними товарами

47.29 – Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

47.73 – Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (основний)

47.74 – Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах

47.75 – Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах

49.39 – Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт

62.01 – Комп'ютерне програмування

62.09 – Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

ТОВ «Ольвія-Фарм» функціонує на районному ринку в Полтавській області.

У 2021 році роздрібний товарообіг фармацевтичних товарів в Полтавській області здійснювався 751 аптечним закладом [53] та становив 2852,6 млн грн [15]. Частка ТОВ «Ольвія-Фарм» на роздрібному фармацевтичному ринку Полтавської області становить 0,2%. У цілому роздрібний фармацевтичний ринок є ринком монополістичної конкуренції – велика кількість роздрібних точок продажу ліків, що належать різним суб'єктам господарювання. Однак на ринку спостерігаються прихована монополізація аптечних мереж, що створює несприятливі умови для малого бізнесу та існування саме окремих аптек та невеликих аптечних мереж [46].

У цілому середній дохід на один аптечний заклад Полтавської області становить 3,798 млн. грн. Дохід аптеки «ТОВ «Ольвія фарма» більший на 78% за середній по Полтавській області.

Основними постачальниками ТОВ «Ольвія-Фарм» є ключові дистриб'юторські компанії на оптовому фармацевтичному ринку України: ТОВ «БадМ», СП «Оптіма-Фарм», ТОВ «Вента». Окрім того ТОВ «Ольвія-Фарм» співпрацює з такими національними та регіональними постачальниками ліків як ТОВ «Медичний центр «МТК», ТОВ «Томаш»

(м. Харків), ТОВ «Фіто-Лек» (м. Харків), ТОВ «Аметрин» (м. Харків), ТОВ «Тотус Фарм» (м. Полтава), а також з постачальниками товарів іншого аптечного асортименту (дитяче харчування, гігієнічні засоби, вода тощо): ТОВ «Долфі Україна» (м. Дніпро), ТОВ «Біфорт» (м. Полтава), ТОВ «Джамп» (м. Харків), ТОВ «Компанія «Максима» (м. Харків), ТОВ «Арсенал ПК» (м. Харків), УА ТОВ «ЄВРОМІКС» ІІ (м. Київ), ТОВ «ПРАЙМ ТРЕЙД ЦЕНТР» (м. Київ), ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» (м. Київ), ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» (м. Дніпро), ТОВ «Злагода-Опт» (м. Харків), ТОВ «НКС ГРУПП» (м. Київ), ТОВ «Імпульс Схід» (м. Стрий), ПрАТ «САВ 92» (м. Харків), ТОВ «ТИГРЕС» (м. Луцьк), ТОВ «ФАРМАСЕЛ» (м. Київ).

Доставка ліків та товарів в аптеку здійснюються власне оптовими компаніями. Ключові оператори такі як «БадМ», «Оптіма», «Томаш» здійснюють доставку кожен день з вівторка до суботи включно. «Вента» після закриття складу в м. Харків з вересня 2021 року доставляє товар 3 рази на тиждень. Медичний центр «МТК» має специфічну групу препаратів та медичних виробів та є офіційним дистриб'ютором компанії «Юрія Фарм», тому поставки ними здійснюються один раз на тиждень.. 98% товарного асортименту ТОВ «Ольвія-Фарм» придбається на умовах відстрочки.

Окрім продажу лікарських засобів, медичних виробів та інших товарів аптечного асортименту населенню ТОВ «Ольвія-Фарм» займається оптовою торгівлею суб'єктам господарської діяльності, які купляють ліки без комерційної мети. Також компанія співпрацює з підприємствами комунальної форми власності та бере участь у тендерах через процедуру публічних закупівель [70].

Важливо відзначити що до елементів зовнішнього середовища також слід віднести регуляторну політику, яка безпосередньо впливає на діяльність компанії.

В першу чергу, окрім процедур, пов'язаних з реєстрацією суб'єктів господарської діяльності як юридичних осіб, для здійснення роздрібною торгівлі лікарських засобів необхідно отримати відповідну ліцензію на кожне місце провадження. Процедура ліцензування та вимоги до аптеки детально

описані в ліцензійних вимогах (Постанова КМУ №929 від 16 листопада 2016 року). У той же час в Україні відсутня практика обмеження дистанції між аптеками, що створює проблему нерівномірного розташування аптекних закладів, проблему доступності фармацевтичної допомоги в сільській місцевості, можливість використання механізмів недобросовісної конкуренції за ціною великими аптекними мережами тощо. Термін дії ліцензії з 2009 року є необмеженим [47].

Ще одним важливим державним регуляторним механізмом, що впливає на діяльність аптекних закладів є процедура ціноутворення. Так, на сьогодні відповідно до ПКМУ №955 від 17 жовтня 2008 року «Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби» ціна на лікарські засоби підлягає регулюванню шляхом встановлення граничного рівня націнки на ліки, що входять до Національного переліку основних лікарських засобів [52]. Граничні рівні націнки наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Граничний рівень торговельної (роздрібної) націнки лікарських засобів

Закупівельна ціна, гривень	Торговельна (роздрібна) надбавка до закупівельної ціни, відсотків
До 100 (включно)	25
Більше ніж 100 до 500 (включно)	20
Більше ніж 500 до 1000 (включно)	15
Більше ніж 1000	10

Також граничний рівень торговельної націнки у розмірі 15% (окрім інсулінів) встановлено на лікарські засоби, вартість яких підлягає реімбурсації відповідно до законодавства (препарати, що включені до державної програми «Доступні ліки»). Граничний рівень націнки на препарати інсулінів складає 10%.

Окрім того, у випадку, якщо лікарські засоби придбаються повністю або частково за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, граничний рівень націнки для аптеки складає 10%. Граничний рівень націнки на препарати, що не включені до Національного переліку основних лікарських

засобів, не встановлений. Також інші товари аптечного асортименту не мають обмеження щодо націнки.

ТОВ «Ольвія-Фарм» працює на загальній системі оподаткування. Слід зазначити, що компаніє є платником податку на додану вартість (ПДВ). Окрім того в асортименті аптеки наявні товари з різною ставкою ПДВ. Відповідно до Податкового кодексу, ставка ПДВ на лікарські засоби (що входять до Державного реєстру лікарських засобів) становить 7%, на інші товари аптечного асортименту, включаючи дієтичні добавки – 20% [47]. Окрім того, під час пандемії COVID-19 державою з метою збільшення рівня доступності деяких категорій товарів були здійснені певні заходи, що передбачали зниження ставки ПДВ на деякі групи лікарські засоби та певні групи медичних виробів з 7% до 0% [50].

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану аптечного закладу

Аналіз майнового стану ТОВ «Ольвія-Фарм».

Фінансово-економічний аналіз є незмінним інструментом в діяльності будь-якого підприємства. Завдяки йому можна своєчасно виявити проблеми в бізнесі та розробити заходи щодо їх усунення. Стабільний фінансовий стан є запорукою успішної діяльності будь-якого підприємства [30].

На першому етапі нами складено порівняльний аналітичний баланс підприємства ТОВ «Ольвія-Фарм» (табл. 2.2).

Склавши порівняльний аналітичний баланс та провівши необхідні розрахунки, отримуємо ряд найважливіших показників, що описують фінансово-майновий стан ТОВ «Ольвія-Фарм» у 2017–2021 роках (табл. 2.3).

Показники фінансового-майнового стану ТОВ «Ольвія-Фарм»

Показники	Роки									
	2017		2018		2019		2020		2021	
		%		%		%		%		%
Загальна вартість майна, тис. грн	4557,7		5232,3		5589,2		6666,3		6814,7	
Вартість необоротних активів, тис. грн	571,9	12,55	460,5	8,80	626,5	11,21	542,5	8,14	532	7,81
Вартість оборотних активів, тис. грн	3985,8	87,45	4771,8	91,20	4962,7	88,79	6123,8	91,86	6282,7	92,19

Таким чином, можна зробити висновок, що за період 2017–2021 років у структурі активів ТОВ «Ольвія-Фарм» не відбулося суттєвих змін та переважають оборотні активи – біля 90%. Загальна вартість майна компанії за зазначений період зросла на 2 259 тис. грн., що обумовлено збільшенням саме оборотних її активів на 57%. За досліджуваний період необоротні активи компанії зменшилися на 7%.

Необоротні активи компанії представлені виключно основними засобами. У структурі оборотних активів найвагомими статтями є запаси більше 90% за весь досліджуваний період (виключення 2019, у якому запаси становили 87%).

Аналізуючи майновий стан компанії, необхідно також оцінити стан використовуваних основних засобів. Для цього розраховують такі показники: коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення (табл. 2.4).

Таблиця 2.2

Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «Ольвія-Фарм»

Назва статей	Код рядка	Роки										Зміни		
		2017		2018		2019		2020		2021		Абс. величина	%	Базисні темпи зростання
		Абс. величина	%	Абс. величина	%	Абс. величина	%	Абс. величина	%	Абс. величина	%			
АКТИВ														
I. Необоротні активи														
Основні засоби	1010	571,9	100	460,5	100	626,5	100	542,5	100	532	100	-39,9	0	93,02
Усього за розділом I	1095	571,9	100	460,5	100	626,5	100	542,5	100	532	100	-39,9	0	93,02
II. Оборотні активи														
Запаси:	1100	3622,4	90,88	4375,1	91,69	4313,5	86,92	5889,3	96,17	5835	92,87	2212,6	1,99	161,08
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36,7	0,92	30	0,63	108,4	2,18	60,3	0,98	128	2,04	91,3	1,12	348,77
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	62,4	1,57	56,4	1,18	56,4	1,14	56,4	0,92	56,4	0,90	-6	-0,67	90,38
Гроші та їх еквіваленти	1165	264,3	6,63	310,3	6,50	484,4	9,76	117,8	1,92	263,3	4,19	-1	-2,44	99,62
Усього за розділом II	1195	3985,8	100	4771,8	100	4962,7	100	6123,8	100	6282,7	100	2296,9	-	157,63
Баланс	1300	4557,7	-	5232,3	-	5589,2	-	6666,3	-	6814,7	-	2257	-	-
ПАСИВ														
I. Власний капітал														
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1200	68,69	1200	70,99	1200	77,30	1200	61,65	1200	70,29	0,00	1,60	100,00
Нерозподілений прибуток	1420	546,9	31,31	490,4	29,01	352,4	22,70	746,6	38,35	507,2	29,71	-39,70	-1,60	92,74
Усього за розділом I	1495	1746,9	100	1690,4	100	1552,4	100	1946,6	100	1707,2	100	-39,70	-	97,73
III. Поточні зобов'язання														

Назва статей	Код рядка	Роки										Зміни		
		2017		2018		2019		2020		2021		Абс. величина	%	Базисні темпи зростання
		Абс. величина	%	Абс. величина	%	Абс. величина	%	Абс. величина	%	Абс. величина	%			
Короткострокові кредити банків	1600	249,5	8,88	52,4	1,48	–	–	345,5	7,32	–	–	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:														
довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–	–	–	–	–	–	–	500,0	9,79	–	–	–
товари, роботи, послуги	1615	2392,3	85,11	3291,6	92,93	3832,1	94,93	4028,9	85,36	4338,1	84,94	1945,8	-0,18	181,34
розрахунками з бюджетом	1620	86,2	3,07	94,4	2,67	84,8	2,10	172,8	3,66	90,6	1,77	4,4	-1,29	105,10
у тому числі з податку на прибуток	1621	27,2	0,97	60,3	1,70	66	1,63	95,9	2,03	41,9	0,82	14,7	-0,15	154,04
розрахунками зі страхування	1625	13	0,46	21,5	0,61	23,7	0,59	35,5	0,75	38,7	0,76	25,7	0,30	297,69
розрахунками з оплати праці	1630	69,8	2,48	82	2,32	96,2	2,38	137	2,90	140,1	2,74	70,3	0,26	200,72
Усього за розділом III	1695	2810,8	100	3541,9	100	4036,8	100	4719,7	100	5107,5	100	2296,7		181,71
Баланс	1900	4557,7	–	5232,3	–	5589,2	–	6666,3	–	6814,7	–	–	–	–

Таблиця 2.4

Показники стану основних засобів ТОВ «Ольвія-Фарм»

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт зносу ОЗ	52,4%	61,3%	59,6%	66,7%	69,1%
Коефіцієнт придатності ОЗ	47,6%	38,7%	40,4%	33,3%	30,9%

Аналізуючи дані таблиці 2.4, слід зазначити, що у 2021 році 69,1% вартості основних засобів списано на витрати попередніх періодів, а 30,9% вартості не перенесено на нові товари.

Аналіз структури пасиву балансу компанії.

За період 2017–2021 років у структурі власного капіталу ТОВ «Ольвія-Фарм» відбулися незначні зміни виключно за рахунок нерозподіленого прибутку. Зареєстрований статутний капітал підприємства становить 1 200 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду відбувалося як зниження так і зростання показників нерозподіленого прибутку. Динаміка показників власного капіталу ТОВ «Ольвія-Фарм» у 2017–2021 рр. представлена на рис. 2.1.

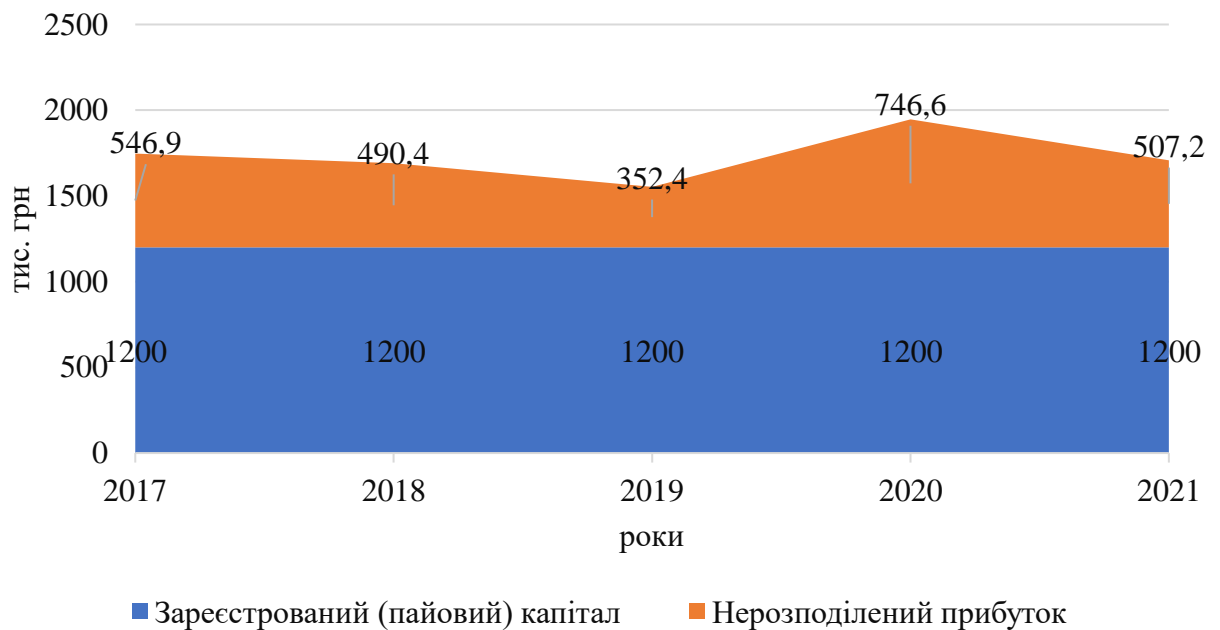


Рисунок 2.1 Аналіз власного капіталу ТОВ «Ольвія-Фарм» у 2017–2021 роках

Поточні зобов'язання компанії за досліджуваний період зросли на 82%. Найбільшу долю у поточних зобов'язаннях компанії займає кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, що коливається від 85% до 95% у досліджуваному період. У 2021 році компанії було надано довгостроковий кредит у розмірі 500 тис. грн. Також компанія у 2017, 2018 та 2020 роках користувалася короткостроковими кредитами банків, однак їх доля у загальній структурі зобов'язань була незначною – 8,88%, 1,48% та 7,32% відповідно. Для наочності на рис. 2.2 представлена структура поточних зобов'язань ТОВ «Ольвія-Фарм».

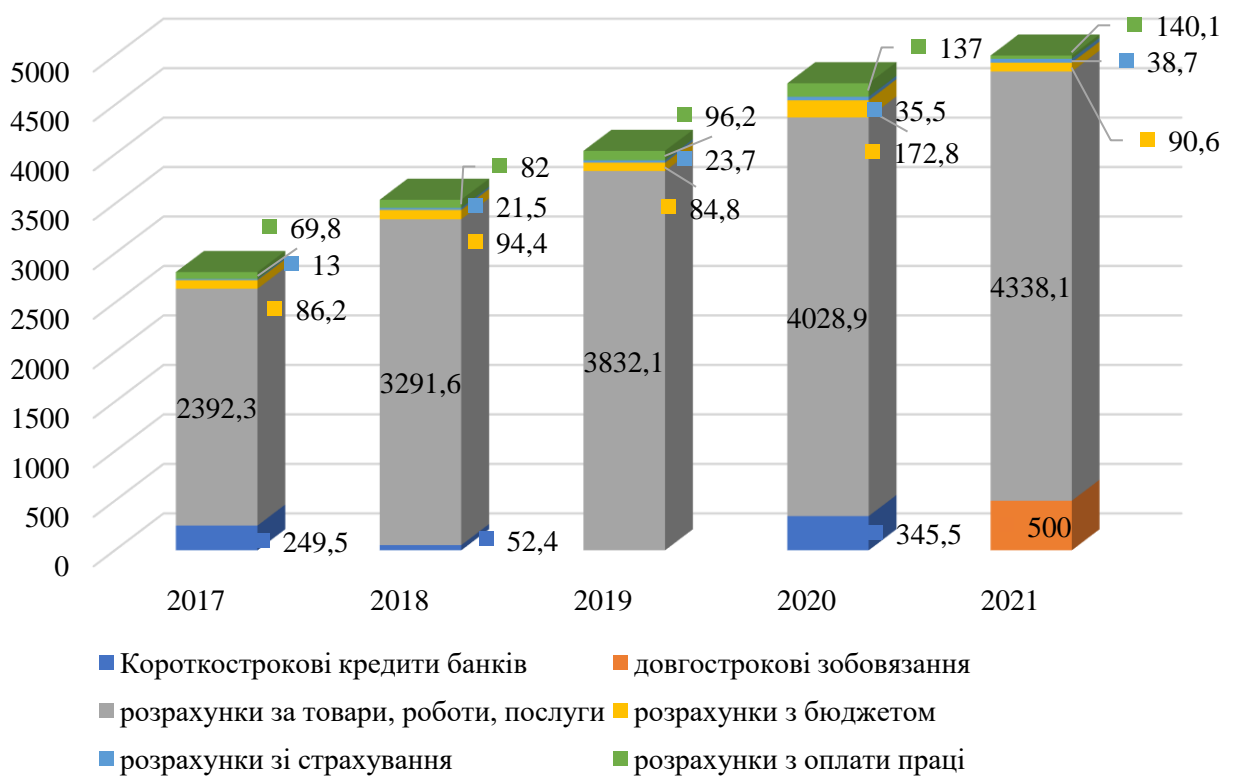


Рисунок 2.2 Структура поточних зобов'язань ТОВ «Ольвія-Фарм» у 2017–2021 роках

Таким чином, проаналізувавши структуру власного та позикового капіталу, слід зазначити, що за останні три роки основними фінансовими джерелами формування майна є нерозподілений прибуток. Високий рівень

кредиторської заборгованості за товари пов'язаний з умовами оплати постачальникам у відстрочку.

Характеристика фінансової стійкості компанії.

Аналіз фінансового стану компанії починається з оцінки співвідношення її власного і позикового капіталу. Для цього використовують коефіцієнти капіталізації, що характеризують фінансовий стан компанії з позицій структури джерел коштів, та коефіцієнти покриття, що характеризують фінансову стійкість з позицій витрат, пов'язаних з обслуговуванням зовнішніх джерел залучених коштів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Коефіцієнти капіталізації ТОВ «Ольвія-Фарм»

Показники	Роки					Зміни
	2017	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,38	0,32	0,28	0,29	0,25	-0,13
Коефіцієнт фінансової залежності	2,61	3,10	3,60	3,42	3,99	1,38
Коефіцієнт фінансового ризику	1,61	2,10	2,60	2,42	2,99	1,38
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,67	0,73	0,60	0,72	0,69	0,02

Отже, можна зробити висновок, що у 2017 році у загальній сумі коштів ТОВ «Ольвія-Фарм» лише 38% становили власні кошти компанії. До 2021 року цей показник знизився до 25%. Коефіцієнт фінансової автономії не відповідає нормативному значенню протягом аналізованого періоду та знижується у досліджуваному періоді.

Коефіцієнт фінансової залежності зростає та знаходиться у критичних значення – вище 2, що свідчить про високу частку позикових коштів у фінансуванні компанії та скорочення рівня фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансового ризику пов'язаний з коефіцієнтом фінансової залежності та у досліджуваному період зростає та також є вищим за критичні значення – 1. У цілому це пов'язано з великим обсягами кредиторських зобов'язань за товар перед постачальниками.

Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу є досить високим та свідчить, що у 2017–2021 у середньому 70% власного капіталу компанії перебувають в обороті, тобто у тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими засобами.

Важливим показником, який характеризує фінансову стійкість підприємства, є вид джерел фінансування матеріальних оборотних коштів.

Для характеристики джерел формування матеріальних оборотних коштів використовують декілька показників, які характеризують види джерел (табл. 2.6): власні оборотні кошти, власні оборотні кошти та довгострокові позикові джерела формування запасів (функціонуючий капітал) та загальна величина основних джерел формування запасів.

Таблиця 2.6

Класифікація типу фінансового стану ТОВ «Ольвія-Фарм»

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Загальна величина запасів (З), тис. грн	3622,4	4375,1	4313,5	5889,3	5835,0
Існування власних оборотних коштів	1175	1229,9	925,9	1404,1	1175,2
Величина функціонуючого капіталу	1175	1229,9	925,9	1404,1	1675,2
Загальна величина джерел	1424,5	1282,3	925,9	1749,6	1675,2
$\Phi^C = K_{c.ob.} - Z$	-2447,4	-3145,2	-3387,6	-4485,2	-4659,8
$\Phi^T = K_{c.oz.} - Z$	-2447,4	-3145,2	-3387,6	-4485,2	-4159,8
$\Phi^O = K_o. - Z$	-2197,9	-3092,8	-3387,6	-4139,7	-4159,8
Трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості $S = [S(\pm\Phi^C), S(\pm\Phi^T), S(\pm\Phi^O)]$	0,0,0	0,0,0	0,0,0	0,0,0	0,0,0

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідають три показники забезпеченості запасів джерелами формування:

1. Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів.
2. Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів.

3. Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів [25].

Як свідчать дані таблиці 2.6 у ТОВ «Ольвія-Фарм» спостерігається надлишок всіх вищезазначених джерел формування запасів. Після проведення розрахунків за критерієм фінансової стійкості ТОВ «Ольвія-Фарм» може бути віднесено до типу кризової фінансової стійкості, оскільки всі показники мають від'ємне значення.

Розрахунок та оцінка фінансових коефіцієнтів ліквідності

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів за активами, згрупованих за ступенем їх ліквідності і розташованих у порядку убутання ліквідності, із зобов'язаннями за пасивами, згрупованими за термінами їх погашення і розташованими у порядку зростання таких строків [32].

Залежно від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в грошові кошти, активи компанії поділяються на такі групи:

- Найбільш ліквідні активи. До них відносяться всі статті грошових коштів компанії та поточні фінансові інвестиції.
- Швидко реалізовані активи. До цієї групи активів відносяться активи, для звернення яких в грошову форму потрібен більш тривалий час: готова продукція, товари, дебіторська заборгованість.
- Повільно реалізовані активи. До цієї групи активів відносяться витрати майбутніх періодів, а також оборотні активи, що не увійшли в перші дві групи (виробничі запаси, поточні біологічні активи, незавершене виробництво та інше).
- Важко реалізовані активи. До цієї групи відносяться необоротні активи компанії, вартість яких відображена в першому розділі активу балансу [32].

Пасиви балансу групуються за ступенем настання терміну їх оплати:

- Найбільш термінові зобов'язання. До них прийнято відносити кредиторську заборгованість за придбаними товарами, роботами, послугами.

- Короткострокові пасиви. До цієї групи відносяться короткострокові позикові кошти, поточні зобов'язання за розрахунками та інші поточні зобов'язання. Крім того, сюди слід віднести також частину пасивів, представлених у розділі другому пасиву балансу.
- Довгострокові пасиви. Ця група пасивів представлена довгостроковими зобов'язаннями компанії, відображеними у третьому розділі пасиву балансу, а також статтями другого і п'ятого розділів пасиву балансу, не віднесеними до другої групи.
- Постійні (стійкі) пасиви – це статті першого розділу пасиву балансу [32].

Для характеристики ліквідності підприємства в табл. 2.7 наведемо розрахунок груп активів і пасивів.

Аналіз, проведений за запропонованою схемою, є наближеним. Більш детальним є аналіз ліквідності за допомогою коефіцієнтів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Ольвія-Фарм»

Показники	Роки					Зміни
	2017	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	2,62	2,52	2,24	2,50	2,33	-0,30
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності	1,34	1,28	1,18	1,25	1,18	-0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,09	0,12	0,02	0,05	-0,04

Проілюструємо динаміку коефіцієнтів ліквідності (рис. 2.3).

Згідно загальноприйнятим стандартам, вважається, що коефіцієнт загальної ліквідності повинен знаходитися в межах від одиниці до двох. У нашій ситуації цей показник перевищує нормативний рівень протяг досліджуваного періоду, тому можна припустити про нераціональну структуру капіталу ТОВ «Ольвія-Фарм».

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Ольвія-Фарм»

Актив	Роки					Пасив	Роки					Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
	2017	2018	2019	2020	2021		2017	2018	2019	2020	2021	2-8	6-12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Найбільш ліквідні активи (Л1)	264,3	310,3	484,4	117,8	263,3	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	2392,3	3291,6	3832,1	4028,9	4338,1	-2128	-4074,8
Швидко реалізовані ліквідні активи (Л2)	3489,8	4224,8	4262,5	5771,2	5786	Короткострокові пасиви (П2)	418,5	250,3	204,7	690,8	769,4	3071,3	5016,6
Повільно реалізовані ліквідні активи (Л3)	3622,4	4375,1	4313,5	5889,3	5835	Довгострокові пасиви (П3)					500	3622,4	5335
Важко реалізовані активи (Л4)	571,9	460,5	626,5	542,5	532	Постійні пасиви (П4)	1746,9	1690,4	1552,4	1946,6	1707,2	-1175	-1175,2
Баланс	4557,7	5232,3	5589,2	6666,3	6814,7	Баланс	4557,7	5232,3	5589,2	6666,3	6814,7		

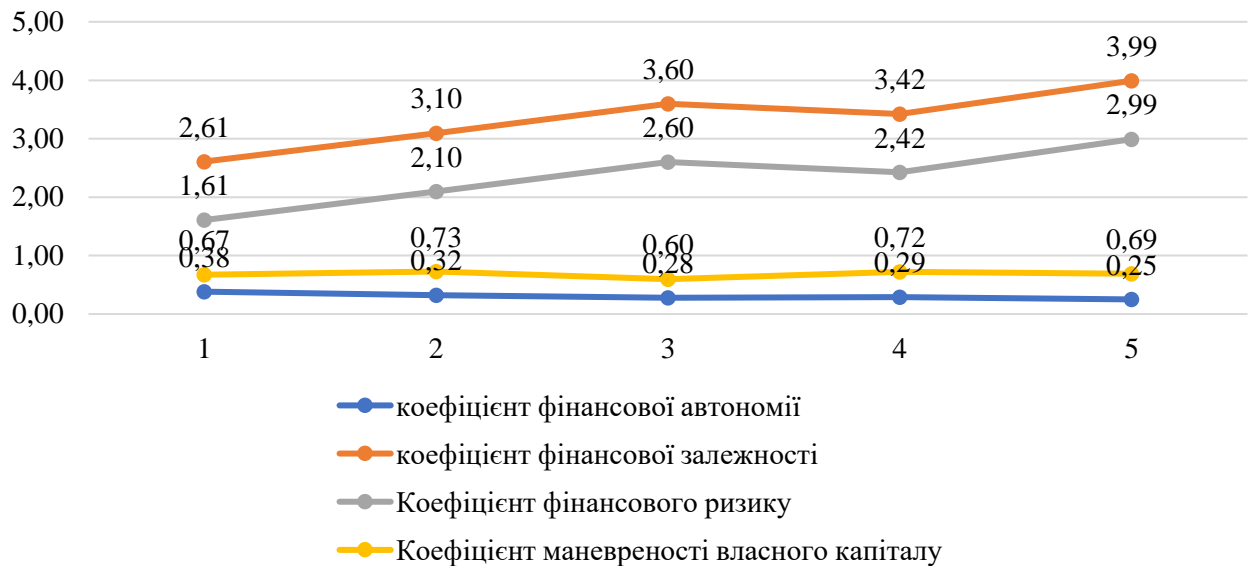


Рисунок 2.3 Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Ольвія-Фарм»

Коефіцієнт проміжної ліквідності показує платіжні можливості компанії щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Так, наприклад, у 2021 році ТОВ «Ольвія-Фарм» 1,18 частину своїх поточних зобов'язань здатна погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів та кредиторської заборгованості. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6, а бажане значення коефіцієнта 1,5, як бачимо, у ТОВ «Ольвія-Фарм» платіжні можливості є достатніми для нормального функціонування.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Оптимальне значення визнається на рівні 0,2–0,35. В компанії, діяльність якої я аналізую, цей показник не досягає оптимального рівня, однак не можна відразу робити негативні висновки про його можливості негайно погасити свої борги, так як мало ймовірно, щоб усі кредитори компанії одночасно пред'явили б їй свої вимоги.

Аналіз фінансових результатів

Метою складання Звіту про фінансові результати є надання користувачам правдивої, повної і неупередженої інформації про доходи, витрати, прибутки і збитки за звітний період. Звіт про фінансові результати вважається одним з найбільш інформативних документів звітності, оскільки містить інформацію про динаміку прибутку підприємства (табл. 2.9).

Аналізуючи дані звіту про фінансові результати, слід зазначити, що за період 2017–2020 років спостерігається поступове як збільшення, так і зменшення показників фінансової діяльності. Так, наприклад, дохід від реалізації продукції ТОВ «Ольвія-Фарм» зростає приблизно на 20% щорічно. Уповільнення зростання показників у 2019 році пов'язано з призупинення роботи однієї аптеки 4 на півроку у зв'язку з капітальним ремонтом приміщення орендодавцем.

Однак з 2019 року спостерігається зниження показників чистого прибутку. Негативна динаміка щодо показників чистого прибутку у 2019 році пов'язана з призупинення роботи Аптеки 4 з квітня по жовтень місяць. З 2020 року динаміка зростання витрат превалює над динамікою зростання доходів. Окрім того у 2021 році спостерігається незначне зростання валового доходу – на 6,84%, у той час як товарообіг зріс на 21,03%. Це пов'язано, зі збільшення у загальній структурі реалізації лікарських засобів, націнка на які є регульованою. Окрім того, у 2021 році були значні продажі комунальним закладам охорони здоров'я у зв'язку з пандемією COVID-19; торговельна націнка на лікарські засоби, що купляються за бюджетні кошти не перевищує 10% та не може покрити витрати компанії.

Таблиця 2.9

Звіт про фінансові результати ТОВ «Ольвія-Фарм»

Показники	Код рядка	Роки					Зміни							
							У абсолютних величинах				Темпи зростання, %			
		2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	31191,8	36813,4	37270,3	44600,8	53979,5	5621,6	456,9	7330,5	9378,7	118,02	101,24	119,67	121,03
Собівартість реалізованої продукції	2050	25965	30167,5	30911,3	37376,2	46260,9	4202,5	743,8	6464,9	8884,7	116,19	102,47	120,91	123,77
Валовий прибуток	2090	5226,8	6645,9	6359	7224,6	7718,6	1419,1	-286,9	865,6	494	127,15	95,68	113,61	106,84
інші операційні доходи	2120	67,3	68	53,2	20	7,3	0,7	-14,8	-33,2	-12,7	101,04	78,24	37,59	36,50
Інші операційні витрати	2180	3988,9	4871,9	4763,4	5761,3	7054,1	883	-108,5	997,9	1292,8	122,14	97,77	120,95	122,44
Інші витрати	2270	34,5	17,2	-	27	-	-17,3	-17,2	27	-27	49,86	-	100	-
Разом доходи	2280	31259,1	36881,4	37323,5	44620,8	53986,8	5622,3	442,1	7297,3	9366	117,99	101,20	119,55	120,99
Разом витрати	2285	29988,4	35056,6	35674,7	43164,5	53315	5068,2	618,1	7489,8	10150,5	116,90	101,76	120,99	123,52
Фінансовий результат до оподаткування	2290	1270,7	1824,8	1648,8	1456,3	671,8	554,1	-176	-192,5	-784,5	143,61	90,36	88,32	46,13
Податок на прибуток	2300	228,7	328,5	296,8	262,1	122,2	99,8	-31,7	-34,7	-139,9	143,64	90,35	88,31	46,62
Чистий прибуток	2350	1042	1496,3	1352	1194,2	549,6	454,3	-144,3	-157,8	-644,6	143,60	90,36	88,33	46,02

Оцінка рентабельності.

Рентабельність – це показник, що характеризує економічну ефективність. Існує безліч коефіцієнтів рентабельності, використання кожного з яких залежить від характеру оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Від цього в першу чергу залежить вибір оціночного показника (прибутку), використовуваного в розрахунках. Найчастіше використовується чотири різних показника: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток [54].

Розрахуємо три групи коефіцієнтів рентабельності:

- рентабельність інвестицій (капіталу);
- рентабельність продажів;
- рентабельність виробництва.

Рентабельність інвестицій (капіталу). У цій групі коефіцієнтів рентабельності розраховується два основних коефіцієнта: рентабельність сукупного капіталу і рентабельність власного капіталу [9, 54].

При оцінці рентабельності продажів на основі показників прибутку та виручки від реалізації розраховуються коефіцієнти рентабельності за всіма послугами в цілому або за окремими їх видами. Як і у випадку з рентабельністю капіталу, існує безліч показників оцінки рентабельності продажів, різноманіття яких обумовлено вибором того чи іншого виду прибутку. Найчастіше використовується валовий, операційний або чистий прибуток. Ми розглянемо операційну рентабельність реалізованої продукції та чисту рентабельність реалізованої продукції.

Рентабельність виробничої діяльності. У цьому випадку можна виділити два основні показники – чиста рентабельність виробництва і валова рентабельність виробництва. Розглянемо один з них – чиста рентабельність виробництва.

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності зведемо в табл. 2.10.

Коефіцієнти рентабельності ТОВ «Ольвія-Фарм»

Показники, %	Роки					Зміни
	2017	2018	2019	2020	2021	
Рентабельність сукупного капіталу	27,88	34,88	29,50	21,85	9,86	-18,02
Рентабельність власного капіталу	59,65	88,52	87,09	61,35	32,19	-27,46
Операційна рентабельність продажу	4,18	5,00	4,42	3,33	1,24	-2,94
Чиста рентабельність продажу	3,34	4,06	3,63	2,68	1,02	-2,32
Чиста рентабельність виробництва	4,01	4,96	4,37	3,20	1,19	-2,83

З табл. 2.10 видно, що усі проаналізовані показники рентабельності ТОВ «Ольвія-Фарм» у досліджуваному періоді знизилися. Проаналізуємо дані табл. 2.10. Якщо звернути увагу на значення коефіцієнту власного капіталу, то можна відзначити, що у 2017 році кожна гривня, вкладена у розвиток компанії її власниками, приносить прибуток у розмірі 0,5965 грн. Однак з роками цей показник знижується.

За даними табл. 2.10 видно, що у 2017 році коефіцієнт операційної рентабельності продажу склав 4,18 %, тобто з 1 грн. продажів ТОВ «Ольвія-Фарм» отримує 0,0418 грн. прибутку до вилучення витрат, які не стосуються операційної ефективності. У 2018 році цей показник зріс, однак з 2019 року спостерігається від'ємна динаміка даного показника, що може бути обумовлене збільшенням операційних витрат.

Показник чистої рентабельності продажу свідчить, що у 2017 році з 1 грн. продажів ТОВ «Ольвія-Фарм» отримує 0,0334 грн. чистого прибутку (після фінансування витрат на основну діяльність, виплати відсотків за кредитами, інших витрат та сплати податків). Динаміка даного показника схожа на динаміку показника операційної рентабельності.

Судячи зі значення коефіцієнта чистої рентабельності виробництва, у 2017 році на 1 грн. реалізованої продукції припадало 0,0401 грн. чистого прибутку. Позитивним є зростання цього показника у 2018 році, що свідчить про збільшення доходів ТОВ «Ольвія-Фарм» від фінансового та інвестиційного прибутку. Однак із 2019 року спостерігається негативна динаміка.

Слід відзначити, що аптечні заклади, враховуючи соціальну спрямованість їх діяльності, мають невисоку рентабельність. Для забезпечення розвитку аптечного закладу його рентабельність має становити не менше 5% [42, 54].

Оцінка ділової активності компанії.

Ділова активність компанії проявляється у динамічності її розвитку, досягненні поставлених цілей, ефективному використанні економічного потенціалу, розширенні ринків збуту.

Ділову активність компанії можна оцінювати як на якісному, так і на кількісному рівні.

Кількісна оцінка та аналіз ділової активності можуть бути здійснені за двома напрямками:

- за ступенем виконання плану за основними показниками, забезпеченням заданих темпів їхнього зростання;
- за рівнем ефективності використання ресурсів підприємства.

Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів компанії, як правило, використовують різні показники оборотності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Зведена таблиця коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Ольвія-Фарм»

Найменування показника	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації)	7,47	7,52	6,89	7,28	8,01
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	338,86	396,91	296,74	316,88	358,55
Період оборотності дебіторської заборгованості	2	2	2	2	2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,39	10,62	8,68	9,51	11,06
Період оборотності кредиторської заборгованості	30	35	43	39	33
Коефіцієнт оборотності запасів	8,04	7,54	7,12	7,33	7,89
Тривалість оборотності запасів	46	49	52	50	47
Тривалість операційного циклу	48	51	54	52	49
Тривалість оборотності оборотного капіталу	18	16	11	13	16
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	41,53	58,44	56,87	63,95	86,11

За допомогою коефіцієнта оборотності активів оцінюється ефективність використання підприємством усіх ресурсів, які воно має, незалежно від джерел їх залучення.

Дані коефіцієнта трансформації у табл. 2.11 свідчать, що у 2021 році 8 разів здійснювався повний цикл обігу, який приносить відповідний ефект у вигляді прибутку.

Показники коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості свідчать, що в середньому у 2021 році дебіторська заборгованість 359 разів перетворювалася в грошові кошти, тобто погашалася, а на погашення кредиту, який брали дебітори, відводилося 2 дні.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості наглядно ілюструє, що для сплати наявної заборгованості ТОВ «Ольвія-Фарм» у 2021 році знадобилося 11 оборотів, а для погашення коштів за кредитом – 33 дні.

У 2021 році, судячи за значенням коефіцієнта оборотності запасів, для забезпечення поточного обсягу продажу було здійснено 8 оборотів запасів. У цілому, за 47 днів запаси перетворювались у реалізовані товари.

Загалом для закупівлі, продажу та сплати продукції ТОВ «Ольвія-Фарм» у 2021 році знадобилося 49 днів, про що свідчить показник тривалості операційного циклу.

Висновки до розділу 2

Провівши дослідження процесів управління конкурентоспроможністю компанії, зроблено такі висновки:

Ключовою ланкою фармацевтичного ринку України є дистрибуція. В Україні налічується більше 21 тисячі аптек (торгових точок). Ринок дистрибуції лікарських засобів в Україні характеризується високою фрагментацією та останнім часом відбувається його консолідація. Головними операторами аптечного ринку в Україні залишаються національні компанії.

На сьогоднішній день фармацевтичний ринок України залишається другим за обсягом серед східно-європейських країн. У структурі продажів на ринку переважають готові лікарські засоби (84% від загального обсягу продажів у 2020 році), а також вироби медичного призначення, дієтичних добавок та косметики. Зростання українського фармацевтичного ринку у 2020 році склало 14% у гривневому вираженні або 20% у доларовому вираженні, що свідчить про перспективність даної сфери на комерційному ринку в Україні.

Дослідження фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ольвія-Фарм» свідчить про те, що її фінансовий стан за аналізований період є стабільним. Проте така ситуація є не дуже прийнятною для подальшого ефективного функціонування й розвитку компанії. З метою підвищення ефективності її функціонування доречно: забезпечити ефективність використання основних засобів для зниження частки питомих непрямих витрат у собівартості продукції; проаналізувати можливості розширення обсягів і ринків збуту лікарських засобів для збільшення обсягів грошових надходжень і отриманого прибутку; підвищити інтенсивність використання обігових активів компанії для зниження питомої ваги позикових коштів у їхньому загальному обсязі.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОВ «ОЛЬВІЯ-ФАРМ»

3.1 Побудова організаційно-функціональної моделі управління конкурентоспроможністю аптечного закладу

Проблема пошуку шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю компанії в економічній науці та практиці є багатовекторною та потребує системно-цільового підходу і концентрується, зокрема, на розробці аналітичних методів дослідження конкурентоспроможності та організаційно-економічних методів, що становлять єдиний організаційно-економічний механізм підтримки управління конкурентоспроможністю, а також розробку та впровадження управлінських, технічних та технологічних заходів її підвищення [16].

Конкурентоспроможність будь-якої компанії, незважаючи на її розмір, залежить від якості її продукції, вдало налагодженої логістики та цін, місцезнаходження, від швидкості обслуговування та надання консультацій, від вміння вирішити будь-яку ситуацію, що склалася під час обслуговування клієнта. Все більшого значення для концепції загального управління якістю, набуває стратегічна спрямованість на споживача [9].

Структуру основних елементів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові блоки, що відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, технічні та технологічні заходи у їхній взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у даній сфері діяльності [44].

Узагальнюючи досвід побудови моделей механізму управління конкурентоспроможністю, нами запропонована організаційно-функціональна

модель механізму управління конкурентоспроможністю, під якою розуміється схематичний патерн бізнес-процесів, що дозволяють забезпечити ефективну діяльність компанії на конкурентних ринках в умовах невизначеності зовнішнього середовища та зміни внутрішніх чинників компанії (рис. 3.1).

Організаційно-функціональна модель представлена за п'ятьма функціями реалізації механізму управління конкурентоспроможністю.

Перша функція – збір інформації про конкурентний ринок та внутрішнє середовище компанії. На цьому етапі передбачається визначення чинників, що впливають на конкурентоспроможність компанії, після чого обирається методи збору та аналізу необхідної інформації, та власне його проводиться збір та аналіз. Останнім завданням є виявлення проблем діяльності організації на споживацькому ринку.

Друга функція – безпосередньо оцінка конкурентоспроможності. Як уже зазначалося існує декілька методів оцінки конкурентоспроможності, якими передбачено використання певного набору показників та інструментів оцінки конкурентоспроможності.

Третя функція – визначення чинників підвищення конкурентоспроможності та їх ресурсне забезпечення. Під час цього етапу передбачається виявлення як чинників підвищення конкурентоспроможності, заснованих на конкурентних перевагах, так і чинників, що стримують зростання конкурентоспроможності. Для виявлення чинників, що підвищуються конкурентоспроможності досить ефективним є SWOT-аналіз. При виконанні цієї функції стає важливим визначити ресурсне забезпечення для посилення чинників зростання та для нейтралізації стримувальних чинників конкурентоспроможності.

Узагальнення сильних та слабких сторін конкурентоспроможності ТОВ «Ольвія-Фарм», а також можливостей та загроз компанії представлено в таблиці 3.1.

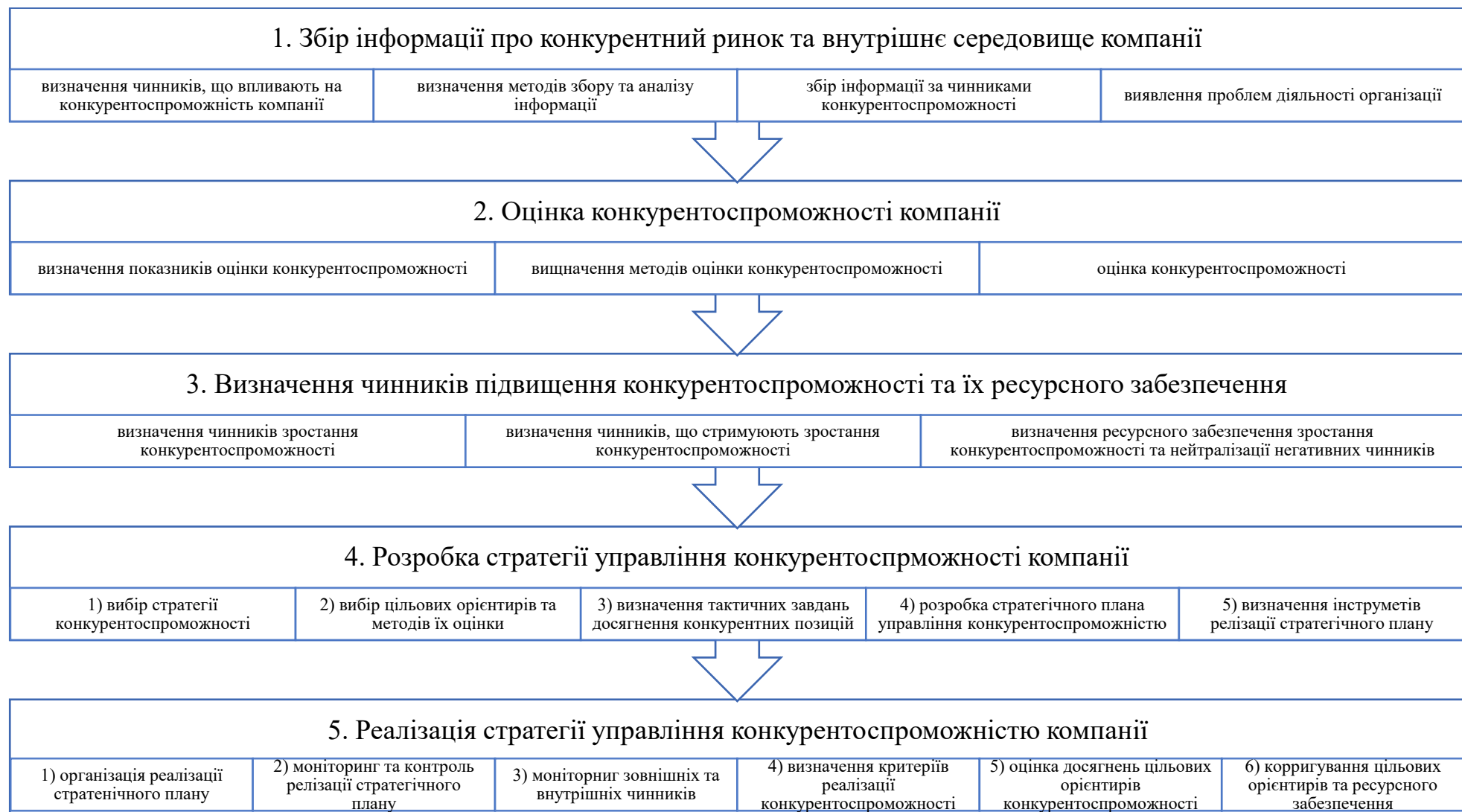


Рисунок 3.1 Організаційно-функціональна модель механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ольвія-Фарм»

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Ольвія-Фарм»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Широкий асортимент лікарських засобів, виробів медичного призначення – Гнучка дисконтна політика – Постійне зростання числа клієнтів – Гарантія якості та сертифікації лікарських засобів – Високий рівень кваліфікації фармацевтичного персоналу – Довготривалі контракти з постачальниками лікарських засобів та інших товарів аптечного асортименту 	<ul style="list-style-type: none"> – Високі ціни на лікарські засоби, порівняно з конкурентами та інтернет-майданчиками – Неактивна маркетингова політика – Слабка PR-кампанія – Відсутність компанії на загальноукраїнських інтернет-ресурсах з продажу ліків (tabletk.ua, geoapteka, liki.ua тощо) – Невисокий рівень мотивації фахівців до отримання нових знань
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Мінімізація товарних запасів – Невдала поведінка конкурентів – Зростання обізнаності споживачів – Застосування нових рекламних технологій – Розширення можливості збуту через інтернет-мережу – Тенденції щодо укрупнення розмірів аптечних мереж – Надання нових послуг в аптеці (кабінет оптики, надання в оренду медичного обладнання тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> – Політична та економічна нестабільність в країні – Недосконалість діючого законодавства – Загострення конкуренції – Зниження купівельної спроможності населення – Несумлінне відношення персоналу до роботи – Перебої в роботі постачальників

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, можна скласти матрицю SWOT-аналізу та сформувану стратегію для кожної позиції (табл. 3.2).

Четверта функція – розробка стратегії управління конкурентоспроможністю компанії. Саме перспективне бачення розвитку компанії здатне забезпечити стабільність конкурентних позицій на ринку. При реалізації цієї функції вибирається одна або кілька конкурентних стратегій, визначаються цільові орієнтири та методи оцінки цілей, у рамках стратегії визначається коло тактичних завдань та способи їх вирішення, розробляється безпосередній стратегічний план, у межах якого здійснюється вибір інструментів реалізації плану.

Таблиця 3.2

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Ольвія-Фарм»

Складові SWOT-аналізу	<i>Можливості:</i> – Тенденція щодо укрупнення розмірів аптечних мереж – Нові можливості збуту через інтернет-мережу	<i>Загрози:</i> – Політична та економічна нестабільність в країні – Загострення конкуренції
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Досвід роботи на фармацевтичному ринку – Широкий асортимент товару – Гнучка дисконтна політика – Довготривалі контракти з постачальниками 	<p>Користуючись досвідом на фармацевтичному ринку можна використати не найкращу поведінку конкурентів для зміцнення своїх позицій та розширити свою частку ринку. Застосовуючи довготривалі контракти з постачальниками лікарських засобів, виробів медичного призначення можна посилювати тенденції щодо укрупнення збільшення долі ринку</p>	<p>Використовуючи навички на фармацевтичному ринку (широкий асортимент лікарських засобів та медичних виробів, гнучка дисконтна політика, довготривалі контракти з постачальниками) можна уникнути деяких загроз, наприклад, цінової конкуренції, збоїв у роботі постачальників, безробіття, нестабільністю національної валюти</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Високі ціни на лікарські засоби, виробу медичного призначення – Неактивна маркетингова політика – Слабка мотивація фахівців фармації 	<p>Неактивна маркетингова політика та високі ціни на лікарські засоби, виробу медичного призначення не дозволяють максимально закріпитися в регіонах країни</p>	<p>Високі ціни на лікарські засоби, виробу медичного призначення не дозволяють боротися з нестабільністю національної валюти</p>

Остання, п'ята функція, реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю компанії, яка включає безпосередньо організацію реалізації стратегічного плану; моніторинг та контроль за реалізацією плану; моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність фірми; визначення критеріїв реалізації конкурентоспроможності; оцінку досягнутих цільових орієнтирів і далі здійснення зворотного зв'язку, що включає коригування цільових орієнтирів та ресурсного забезпечення досягнення конкурентоспроможних позицій.

Таким чином, проаналізувавши конкурентоспроможність ТОВ «Ольвія-Фарм» можна запропонувати рекомендації щодо збільшення у фармацевтичному секторі частки ринку, а саме:

- впровадження заходів щодо зміни структури пасивів компанії у сторону зменшення поточних зобов'язань компанії, особливо перед постачальниками товарів;
- відкриття нових аптечних закладів аптечної мережі ТОВ «Ольвія-Фарм» в інших закладах регіону з низьким рівнем конкуренції (один із затратних методів збільшення частки ринку, однак є не короткостроковим збільшенням щодо частки ринку, а довгостроковим);
- впровадження заходів щодо збільшення оборотності товарних запасів та зменшення наявних товарних запасів показнику дні запасу – 21 (станом на 2021 рік даний показник становить 39 днів);
- пошук та впровадження альтернативних шляхів отримання доходу: впровадження нових платних сервісів (діагностика зору, прийом лікаря, надання в оренду медичного обладнання тощо);
- приєднання Аптеки 4 до урядової програми реімбурсації вартості лікарських засобів «Доступні ліки», що потенційно може збільшити товарообіг компанії;
- проведення рекламних кампаній (розміщення оголошення в рекламних довідниках, у газетах, на радіо, телебаченні, зовнішня реклама, телефонна довідково-консультаційна служба тощо).

У цілому на основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Ольвія-Фарм» найбільш доцільним є впровадження заходів для поліпшення фінансово-економічного стану компанії, а також впровадження нових інструментів маркетингової політики компанії.

Висновки до розділу 3

Провівши роботу з розробки рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю компанії, зроблено такі висновки:

Структуру основних елементів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові блоки, що відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, технічні та технологічні заходи у їхній взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у даній сфері діяльності.

Пропонований організаційно-економічний механізм включає такі блоки: вибір конкурентних стратегій розвитку; реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та компанії, запровадження систем управління якістю та їх сертифікація; системний підхід до диверсифікації та планування виробництва; досягнення єдності дій всіх ланок та процесів управління у зовнішній та внутрішній політиці компанії; реорганізація системи обліку та аналізу; вдосконалення маркетингової орієнтації, зміцнення маркетингової служби; активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, залучення зовнішнього інвестування; вдосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; удосконалення фінансового менеджменту; розробка заходів, спрямованих на ефективне використання виробничих та фінансових ресурсів; технічне та технологічне переозброєння та модернізація компанії, впровадження прогресивних технологічних процесів.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведено огляд наукових джерел щодо теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю компанії. З'ясовано, що конкурентне середовище стає все більш складним за ступенем взаємного впливу всіх сил та інтенсивності конкуренції. Визначено, що конкурентоспроможність компанії необхідно досліджувати з урахуванням різноманіття конкурентних відносин, що виникають на мікро-, мезо- та макrorівні економіки, зовнішніх та внутрішніх чинників формування конкурентних переваг. Оцінка конкурентоспроможності передбачає також врахування таких властивостей цієї економічної категорії, як багатоаспектність, відносність, конкретність, динамічність прояву.

Дослідження фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ольвія-Фарм» свідчить про те, що її фінансовий стан за аналізований період є стабільним. Проте така ситуація є не дуже прийнятною для подальшого ефективного функціонування й розвитку компанії. З метою підвищення ефективності її функціонування доречно: забезпечити ефективність використання основних засобів для зниження частки питомих непрямих витрат у собівартості продукції; проаналізувати можливості розширення обсягів і ринків збуту лікарських засобів для збільшення обсягів грошових надходжень і отриманого прибутку; підвищити інтенсивність використання обігових активів компанії для зниження питомої ваги позикових коштів у їхньому загальному обсязі.

Запропоновано організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю компанії, який включає такі блоки: вибір конкурентних стратегій розвитку; реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та компанії, запровадження систем управління якістю та їх сертифікація; системний підхід до диверсифікації та планування виробництва; досягнення єдності дій всіх ланок та процесів управління у зовнішній та внутрішній політиці компанії; реорганізація

системи обліку та аналізу; вдосконалення маркетингової орієнтації, зміцнення маркетингової служби; активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, залучення зовнішнього інвестування; вдосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; удосконалення фінансового менеджменту; розробка заходів, спрямованих на ефективне використання виробничих та фінансових ресурсів; технічне та технологічне переозброєння та модернізація компанії, впровадження прогресивних технологічних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптеки світу–2018: економіка аптечного підприємства. Щотижневик «Аптека». URL : <https://www.apteka.ua/article/461562> (дата звернення: 20.10.2022).
2. Базецька Г. І. Корпоративний облік та фінансовий аналіз для менеджерів: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 148 с.
3. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. №3. С. 79–83.
4. Білоус С., Яковенко А. Напрями підвищення конкурентоспроможності послуг фармацевтичного підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-34> (дата звернення: 12.11.2022).
5. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних суб'єктів: теоретично-методологічні аспекти: моногр. Тернопіль: Підручники і посібники, 2016. 476 с.
6. Бриф-аналіз фармринку: попередні підсумки 2021 р. Щотижневик «Аптека». URL : <https://www.apteka.ua/article/624759> (дата звернення: 28.09.2022).
7. Брюховецька Н.Ю., Іваненко Л.В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 184 с.
8. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі) : монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.
9. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та

адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

10. Вишнякова М. В. Как внедрить в компании систему КРІ. Люди и лидерство. Управление персоналом. 2012. №2. С. 22–28.

11. Гетьман О.О. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу : монографія. Дніпропетровськ : ДДФА, 2020. 208 с.

12. Гладкова О. В., Братішко Ю. С., Деренська Я. М. Конкурентні переваги аптечних закладів та управління ними. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-22>.

13. Григораш Т.Ф. Оцінювання рентабельності власного капіталу підприємств України за видами економічної діяльності. Ефективна економіка. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4793> (дата звернення: 14.10.2022).

14. Громова А. Є., Крамаренко К. В., Рудик Т. О. Аналіз фінансового стану підприємства з огляду ефективного використання фінансових ресурсів. Молодий вчений. 2016. № 5 (32). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/5/12.pdf>. (дата звернення: 25.10.2022).

15. Державної служби статистики України : Офіц. сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 01.11.2022).

16. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління: монографія. Київ: Алерта, 2012. 272 с.

17. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібн. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

18. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2020. 240 с.

19. Економічний аналіз за видами діяльності: навч. посіб. / Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. Одеса: ОНЕУ, Кримполіграфпапір. 2018. 181с.

20. Електронна карта аптек-учасниць програми реімбурсації лікарських засобів. URL : <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/pharmacy-map> (дата звернення: 24.10.2022).

21. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 290–294.

22. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: моногр. / Н.В. Касьянова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2011. 374 с.

23. Кизим М. О. Забродський В. А., Зінченко В. А., Корчак Ю. С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія. Харків. Вид. дім «ІНЖЕК». 2013. 144 с.

24. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL : <https://cutt.ly/qySfIwh> (дата звернення: 20.10.2022).

25. Козлова О. С. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства Молодий вчений. 2017. № 10. С. 914–918. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_209 (дата звернення: 18.10.2022).

26. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.

27. Котвіцька А. А., Сурікова І. О. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність вітчизняних фармацевтичних підприємств. Сучасні досягнення фармацевтичної технології : матеріали IV наук.-практ. конференції за міжнар. участю, м. Харків, 16–17 жовт. 2014 р. Харків, 2014. С. 166–167.

28. Кравченко В., Лисяна Н. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 3. С. 70–86.

29. Ладунка І. С., Кучеренко Є. А. Шляхи покращення фінансового стану підприємства в сучасних економічних умовах. Економіка і суспільство. 2016. № 5. С.185–188.

30. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства. Навчальний посібник. К. : Львів, УКООПСПЛКА ЛТГУ, 2016. 230 с.
31. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навч. Посібн. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
32. Мала Ж. В., Посилк іна О. В., Нессонова М. М. Аналіз факторів впливу на динаміку конкурентоспроможності аптечних мереж у залежності від їх типу. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2017. № 1 (49). С. 57–65.
33. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль. ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
34. Менеджмент та маркетинг у фармації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / В. В. Малий, та ін. ; за ред. В. В. Малого. Харків. НФаУ, 2015. 396 с.
35. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : підручник. Київ:КНТУ, 2014. 536 с.
36. Мнушко З.М., Діхтярева І.М. Менеджмент і маркетинг в фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : Підручник для студентів вузів. Харків : вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2017. 360 с.
37. Мнушко З.М., Діхтярева І.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. II. Маркетинг у фармації : підруч. для студ. внз. Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2010. 512 с.
38. Мнушко З. Н., Пестун И. В. Теория и практика маркетинговых исследований в фармации : монографія. Харків : Изд-во НФаУ, 2008. 308 с.
39. Могильова А. Ю., Григолая Я. Д. Сучасний стан та перспективи дистрибуції на фармацевтичному ринку України. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8492> (дата звернення: 20.10.2022).
40. Національної служби здоров'я України : офіц. сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2022).
41. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг: колективна монографія / за заг. ред. Б.В. Гриніва. Львів: Растр-7, 2019. 212 с.

42. Організація та економіка фармації. Ч. 3. Основи економіки фармації : нац. підруч. для студ. вищ. нвіч. Закл / А. С. Немченко та ін. ; за ред. А. С. Немченко. Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2017. 271 с.

43. Організація та економіка фармації. Ч. 1. Організація фармацевтичного забезпечення населення : нац. підруч. для студ. вищ. нвіч. закл / А. С. Немченко та ін. ; за ред. А. С. Немченко. Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2015. 360 с.

44. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 168–176

45. Панасюк Б. М., Шулик Ю. В. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства. Науковий блог. 2019. № 3. С. 141–148.

46. Пашков В. Монополізація аптечних мереж: наслідки та перспективи. Щотижневик «Аптека». 2018. № 26 (1147). URL : <https://www.apteka.ua/article/462221> (дата звернення: 04.03.2022).

47. Податковий кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. ст. 112. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 17.02.2022).

48. Посилкіна О. В., Мала Ж. В. Впровадження системи збалансованих показників ефективності для управління стратегічною конкурентоспроможністю аптечних мереж. Науково-технічний прогрес і оптимізація технологічних процесів створення лікарських препаратів : матеріали VII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Тернопіль, 27-28 вересня 2018 р. Тернопіль, 2018. С. 221–222.

49. Проблеми медикаментозного забезпечення набувають критичного характеру – ГО «ВФП» направила звернення до Президента України. Щотижневик «Аптека». URL : <https://www.apteka.ua/article/517561> (дата звернення: 17.11.2022).

50. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) : Закон України від 30.03.2020 р. № 540-IX (у ред. від 28.04.2021 р.). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text> (дата звернення: 03.02.2022).

51. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів): Постанова Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. №929 (у ред. від 22.09.2021 р.). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.10.2022).

52. Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2008 р. №955 (у ред. від 1.10.2021 р.) – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/955-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.10.2022).

53. Реєстр місць провадження діяльності з оптової та роздрібною торгівлі URL : <http://portal.dls.gov.ua/PublicSite/TradeLicense/TradeLicenseList.aspx> (дата звернення: 01.10.2022).

54. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 09.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55.

55. Савченко М.В. Управління сталим розвитком національних соціально-економічних систем: монографія. Донецьк: Цифрова типографія. 2013. 348 с.

56. Смарт-промисловість: напрями становлення, проблеми і рішення: монографія / В.П. Вишневський, О.В. Вієцька, О.А. Вієцький та інші ; за ред. В.П. Вишневського; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 464 с.

57. Стефанишин О. Фінансова стійкість підприємств сфери торгівлі як передумова їхнього розвитку: висновки для фінансового забезпечення. / О. Стефанишин. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 99–103.

58. Сурікова І.О. Аналіз конкурентних переваг аптечної мережі. Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки : матеріали міжнар. наук.-

практ. конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти, м. Рівне, 11–12 травня 2022 року.

59. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред.. О. А. Паршиної. Дніпропетровськ: Герда, 2013. 365 с.

60. Терещук С. І., Громовик Б. П. Оцінка конкурентоспроможності аптеки за зовнішніми перевагами. Провизор. 2010. № 3. С. 9–15.

61. Унгурян Л. М. Науково-практичне обґрунтування сутності нейроекономіки та напрямки удосконалення її складових на прикладі аптечного нейромаркетингу. Молодий вчений. 2015. № 2(6). С. 346–349.

62. Управлінський контролінг : кол. монографія. Швиданенко Г.О. та ін.; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2015.156 с.

63. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 6 (74). С. 160-167. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>

64. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. Управління розвитком складних систем. 2012. №10. С. 87–91. URL : <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2012.10.%p>.

65. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент. Київ. Знання, 2006. 439 с.

66. Яременко С.С., Хасіна Н.М., Ягупова К.В. Удосконалення маркетингової діяльності аптечної мережі на основі дослідження споживацьких уподобань. Академічний огляд. 2019. №1 (50).

67. Яцух О. О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. № 3. С. 173–180. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf (дата звернення: 22.10.2022).

68. Caputo A., Pizzi S., Pellegrini M. M., & Dabić M. Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of Business*

URL : <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053> (дата звернення 14.04.2022).

69. Cesar Camisón, Tomás González. Competitiveness, Organizational Management, and Governance in Family Firms (Advances in Business Strategy and Competitive Advantage) Hardcover – November 22, 2019. 459 p.

70. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних. URL : <https://clarity-project.info/about> (дата звернення: 09.10.2022).

71. Conceptual bases for the formation of the strategy of output of an industrial enterprise in the global market. The Potential of Modern Science. Volum 2. London, 2019. 305 p.

72. Haggag, K., Pope, D., Bryant, K., Bos, M., Attribution bias in consumer choice, Review of Economic Studies. 2019. Vol. 86(5), p. 2136–2183.

73. Hristov I, Chirico A. The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies. Sustainability. 2019; 11(20):5742. <https://doi.org/10.3390/su11205742>.

74. Huettner, F., Boyaci, T., Akçay, Y. Consumer choice under limited attention when alternatives have different information costs, Operations Research. 2019. Vol. 67(3), p. 671–699.

75. Huseynov, S., Kassas, B., Segovia, M., Palma, M. Incorporating biometric data in models of consumer choice, Applied Economics, 2019. Vol. 51(14), p. 1514–1531.

76. Introducing KPI in government sector. Possible futures for HR functions. David Owens and Anne Keegan, 2008.

77. Kevrekidis, D., Minarikova, D., Markos, A., Malovecka, I., Minarik, P. Community pharmacy customer segmentation based on factors influencing their selection of pharmacy and over-the-counter medicines, Saudi Pharmaceutical Journal. 2018. Vol. 26, Issue 1, p. 33–43.

78. Le, K.N. A survey on effective assessment methods to enhance student learning. Australian Journal of Engineering Education. 2007. Vol.13. No2. P. 13–20.

79. Liu, J., Liao, X., Huang, W., Liao, X. Market segmentation: A multiple criteria approach combining preference analysis and segmentation decision, Omega. 2019. Vol. 83(C), p. 1–13.

80. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization : Theory and Cases* 2nd Edition. 2016. 246 p.

81. Pabbathi Kiran Kumar. *Guidance for Enterprise Asset Management (EAM): Processes, Implementation steps, Workflows, Metrics, Best practices and Checklists (100% Practical Implementation Guide)*. Paperback, 2014. 224 p.

82. Peter Stokes, Neil Moore, Simon M Smith, Caroline Rowland, Peter Scott. *Organizational Management : Approaches and Solutions* 1st Edition. Kogan Page. 2016. 296 p.

83. Schommer, J., Gaither, C. A segmentation analysis for pharmacists' and patients' views of pharmacists' roles, *Res. Social Adm. Pharm.* 2014. Vol. 10 (3), P. 508–528.

84. Sia Chong Hock, Vernon Tay, Vimal Sachdeva, Chan Lai Wah. *Pharmaceutical Data Integrity: issues, challenges and proposed solutions for manufacturers and inspectors*. *Generics and Biosimilars Initiative Journal*. 2020. Volume 9, pp 171–182; <https://doi.org/10.5639/gabij.2020.0904.028>

ДОДАТКИ



Міністерство
охорони здоров'я
України

Національний
фармацевтичний
університет

ГРАМОТА

нагороджується

**Потерайло
В'ячеслав**

у секційному засіданні студентського
наукового товариства кафедри
соціальної фармації

III Всеукраїнська науково-практична
конференція з міжнародною участю

YOUTH PHARMACY SCIENCE

Ректор НФаУ,
д. фарм. н., проф



Алла КОТВИЦЬКА

7-8 грудня 2022 р.,
м. Харків, Україна



Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичний
Кафедра соціальної фармації
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 226 Фармація, промислова фармація
Освітня програма Фармація

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
соціальної фармації

Аліна ВОЛКОВА
« 28 » вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

В'ячеслава ПОТЕРАЙЛО

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Дослідження процесів управління конкурентоспроможністю аптечного закладу»
керівники кваліфікаційної роботи: Ірина СУРІКОВА, к.фарм.н., асистент; Світлана КАЛАЙЧЕВА, к. фарм. н., доцент
затверджені наказом НФаУ від «01» листопада 2022 року № 238
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: грудень 2022 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: дані наукової та періодичної літератури відповідно до завдань дослідження; звітність ТОВ «Ольвія-Фарм»; дані реєстру ліцензіатів, Держстатистики
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити економічну сутність управління конкурентоспроможністю компанії; проаналізувати зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Ольвія-Фарм». Провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Ольвія-Фарм». Розробити організаційно-функціональну модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ольвія-Фарм».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
таблиць – 17, рисунків – 5.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ірина СУРІКОВА, асистент кафедри соціальної фармації; Світлана КАЛАЙЧЕВА, доцент закладу вищої освіти кафедри соціальної фармації	30.09.2022	30.09.2022
2	Ірина СУРІКОВА, асистент кафедри соціальної фармації; Світлана КАЛАЙЧЕВА, доцент закладу вищої освіти кафедри соціальної фармації	12.10.2022	12.10.2022
3	Ірина СУРІКОВА, асистент кафедри соціальної фармації; Світлана КАЛАЙЧЕВА, доцент закладу вищої освіти кафедри соціальної фармації	14.11.2022	14.11.2022

7. Дата видачі завдання: «28» вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	вересень 2022	виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	жовтень 2022	виконано
3.	Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	жовтень 2022	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	листопад 2022	виконано
5.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	грудень 2022	виконано
6.	Оформлення та подання кваліфікаційної роботи	грудень 2022	виконано

Здобувач вищої освіти

В'ячеслав ПОТЕРАЙЛО

Керівники кваліфікаційної роботи

Ірина СУРІКОВА
Світлана КАЛАЙЧЕВА

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 238
по Національному фармацевтичному університету
від 01 листопада 2022 року

Затвердити тему, керівника та рецензента кваліфікаційної роботи здобувачу вищої освіти заочної форми навчання фармацевтичного факультету НФаУ 2023 року випуску:

№ з/п	Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
1.	Потерайло В'ячеслав Віталійович	Дослідження процесів управління конкурентоспроможністю аптечного закладу	A study of the managing processes of the competitiveness of a pharmacy	доц. Калайчева С. Г., ас. Сурікова І. О.	доц. Юрченко Г. М.

ПІДСТАВА: службова записка завідувача кафедри про затвердження теми кваліфікаційної роботи, керівника та рецензента.

Вірно: пров. фахівець деканату

Н. В. Фоменко

ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№ 110637 від «23» грудня 2022 р.

Проаналізувавши випускню кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Потерайло В'ячеслава Віталійовича, ____ курсу, _____ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Дослідження процесів управління конкурентоспроможністю аптечного закладу / A study of the managing processes of the competitiveness of a pharmacy», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

1%

14%

ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація

В'ячеслава ПОТЕРАЙЛО

на тему: «Дослідження процесів управління конкурентоспроможністю аптечного закладу».

Актуальність теми. Одним з найбільш вагомих трендів, притаманних вітчизняному фармацевтичному ринку, є розвиток процесів консолідації і концентрації суб'єктів фармацевтичної діяльності, обумовлений загостренням конкурентної боротьби та підвищенням регуляторних норм щодо роботи аптечних закладів. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин ефективність діяльності аптечних організацій, і в тому числі аптечних мереж, як суб'єктів фармацевтичного ринку багато в чому залежить від рівня їх конкурентоспроможності.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Практичне значення одержаних результатів полягає у проведенні огляду сучасної наукової та аналітичної літератури щодо проблем управління процесів конкурентоспроможністю аптечним закладом на прикладі ТОВ «Ольвія-Фарм» з детальним аналізом зовнішнього середовища та фінансово-господарської діяльності аптечного закладу з подальшою розробкою практичних рекомендацій.

Оцінка роботи. Здобувачем старанно проведено дослідницьку роботу, узагальнення та представлення результатів свідчить про обізнаність щодо досліджуваної проблеми і належний рівень її опрацювання. Робота виконана на достатньому науковому рівні.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. Кваліфікаційна робота В'ячеслава ПОТЕРАЙЛО на тему «Дослідження процесів управління конкурентоспроможністю аптечного закладу» представляє дослідницьку роботу,

відповідає вимогам, що пред'являються до кваліфікаційних робіт, та може бути рекомендована до захисту на засіданні Екзаменаційної комісії НФаУ.

Наукові керівники

Ірина СУРІКОВА

Світлана КАЛАЙЧЕВА

«08» грудня 2022 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 226
Фармація, промислова фармація

В'ячеслава ПОТЕРАЙЛО

на тему: «Дослідження процесів управління конкурентоспроможністю
аптечного закладу».

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин ефективність діяльності аптечних організацій, і в тому числі аптечних мереж, як суб'єктів фармацевтичного ринку багато в чому залежить від рівня їх конкурентоспроможності. Сучасна ринкова ситуація, загострення конкурентної боротьби обумовлюють необхідність розробки методичних підходів, призначених для оцінки й управління конкурентоспроможністю аптечних мереж, що сприятиме реалізації їх конкурентного потенціалу шляхом розробки оптимальних стратегій розвитку в умовах нестійкого зовнішнього середовища.

Теоретичний рівень роботи. В'ячеславом ПОТЕРАЙЛО було проведено ґрунтовний аналіз теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю з подальшим аналізом зовнішнього середовища функціонування аптечного закладу та діагностикою фінансово-господарської діяльності компанії.

Пропозиції автора з теми дослідження. Заслуговує уваги проведений SWOT-аналіз аптечного закладу (на прикладі ТОВ «Ольвія-Фарм») з подальшою розробкою практичних рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Ознайомлення з кваліфікаційною роботою дає підстави стверджувати про доцільність проведеного дослідження і практичну цінність рекомендацій.

Недоліки роботи. За текстом зустрічаються помилки, некоректні вислови, русизми. Наведені зауваження принципово не змінюють позитивну оцінку роботи.

Загальний висновок і оцінка роботи. Кваліфікаційна робота В'ячеслава ПОТЕРАЙЛО на тему «Дослідження процесів управління конкурентоспроможністю аптечного закладу» представляє собою дослідницьку роботу, відповідає вимогам, що пред'являються до кваліфікаційних робіт, та може бути рекомендована до захисту на засіданні Екзаменаційної комісії НФаУ.

Рецензент _____

доц. Геннадій ЮРЧЕНКО

«15» грудня 2022 р.

ВИТЯГ
з протоколу засідання кафедри соціальної фармації
№ 8 від «23» грудня 2022 року

ПРИСУТНІ: зав. каф. доц. Волкова А. В., доц. Кубарева І.В., доц. Овакімян О.С., доц. Корж Ю.В., доц. Терещенко Л.В., доц. Болдарь Г.Є., доц.Гавриш Н.Б., доц. Калайчева С.Г., ас. Сєврюков О.В., ас. Сурікова І.О., ас. Ноздріна А.А.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ: Про представлення до захисту в Екзаменаційній комісії кваліфікаційних робіт.

СЛУХАЛИ: завідувачку кафедри доц. Волкову А. В. з рекомендацією представити до захисту в Екзаменаційній комісії кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти спеціальності 226 Фармація, промислова фармація Потерайло В`ячеслава Віталійовича на тему: «Дослідження процесів управління конкурентоспроможністю аптечного закладу».

Наукові керівники: к. фарм. н., доцент кафедри соціальної фармації Калайчева С.Г.,

к.фарм.н.,асистент кафедри соціальної фармації Сурікова І.О.

Рецензент: к. фарм. н., доцент кафедри організації та економіки фармації Юрченко Г.М.

ВИСТУПИЛИ: доц. Кубарева І.В., доц. Овакімян О.С., доц. Корж Ю.В., висловили рекомендації до кваліфікаційної роботи Потерайло В`ячеслава Віталійовича

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати до захисту в Екзаменаційній комісії кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти Потерайло В`ячеслава Віталійовича на тему: «Дослідження процесів управління конкурентоспроможністю аптечного закладу».

Завідувачка каф. соціальної фармації,
доцент

_____ Аліна ВОЛКОВА

Секретар, асистент

_____ Альміра НОЗДРІНА

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти В'ячеслав ПОТЕРАЙЛО до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Дослідження процесів управління конкурентоспроможністю аптечного закладу»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Микола ГОЛІК /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувачем вищої освіти В'ячеславом ПОТЕРАЙЛО було виконано усі поставлені завдання відповідно до мети роботи у повному обсязі. Здобувач вищої освіти показала вміння працювати з науковою літературою, проводити аналіз результатів дослідження та їх узагальнення, формулювати висновки. Кваліфікаційна робота має традиційну структуру, обсяг викладеного матеріалу і його зміст відповідають вимогам до кваліфікаційних робіт.

Таким чином, кваліфікаційна робота В'ячеслава ПОТЕРАЙЛО на тему «Дослідження процесів управління конкурентоспроможністю аптечного закладу» може бути рекомендована до офіційного захисту в Екзаменаційній комісії Національного фармацевтичного університету.

Керівники кваліфікаційної роботи

Ірина СУРІКОВА

Світлана КАЛАЙЧЕВА

«08» грудня 2022 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти В'ячеслав ПОТЕРАЙЛО допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувачка кафедри
соціальної фармації

Аліна ВОЛКОВА

«23» грудня 2022 року

Кваліфікаційну роботу захищено

у Екзаменаційній комісії

« 9 » лютого 2023 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор фармацевтичних наук, професор

_____ /Лена ДАВТЯН/