

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис)

Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2022 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис)

Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку»**

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи 2М

Шевчук Анастасія Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Шевчук

підпис та прізвище здобувачки

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“13” жовтня 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шевчук Анастасії Андріївни

1. Тема роботи: «Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку», керівник роботи Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу затверджені наказом вищого навчального закладу від 13.10.2021 р. № 820-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань регулювання фармацевтичної діяльності; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Методичні засади застосування підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства на ринку. Розділ 2. Дослідження методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат». Розділ 3. Розроблення пропозицій та заходів для посилення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат» на фармацевтичному ринку України. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу: Структура промоційної активності в розрізі видів промоції лікарських засобів за період з січня 2019 до квітня 2021 р. Основні показники діяльності АТ «Київмедпрепарат». Вектор та трикутник рекомендованих стратегій SPACE-аналізу. Матриці визначення конкурентних позицій фармацевтичних підприємств України за методикою Ф. Котлера за даними 2019-2020 рр. Узагальнення результатів оцінювання впливу 5 сил за методикою М. Портера для АТ «Київмедпрепарат». Конкурентна картка фармацевтичного ринку України за 2020 рік. Очікувані результати від впровадження заходів. Основні показники ефективності

запропонованих заходів. Вплив запропонованих маркетингових заходів на основні показники діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 13.10.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломного проекту (роботи) магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	18.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1 «Методичні засади застосування підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства на ринку»	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат»	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій та заходів для посилення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат» на фармацевтичному ринку України»	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	05.01.2022- 08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	09.01.2022	Виконано

Здобувач _____ Шевчук А.А.
підпис

Керівник роботи _____ Крайнюченко О.Ф.
підпис

АНОТАЦІЯ

Шевчук А.А. Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2022.

У кваліфікаційній роботі розглянуто питання визначення конкурентних позицій підприємства на ринку за допомогою методів SPACE-аналізу, за методиками Ф. Котлера та М. Портера та на основі побудови конкурентної карти ринку, а також посилення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат» на фармацевтичному ринку України, актуальність чого зумовлена тим, що згідно до сучасних ринкових тенденцій, якщо підприємство не буде контролювати зміни у його мікро та макросередовищах і прогнозувати її, аби попередити або мінімізувати її наслідки для своєї діяльності, воно ризикує значно знизити свої конкурентні позиції, адже на українському ринку відбувається жорстока боротьба.

У роботі окреслено методичні засади застосування підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Визначено конкурентні позиції АТ «Київмедпрепарат», на основі яких з'ясовано, що підприємство займає досить стабільне становище на ринку, яке є куди удосконалювати.

На основі визначених конкурентних позицій підприємства, було запропоновано заходи, спрямовані на збільшення обсягів реалізації його продукції та визначено вплив від їх впровадження на результати діяльності підприємства.

Ключові слова: конкурентні позиції підприємства, метод SPACE-аналізу, методика Ф. Котлера, методика 5 сил Портера, конкурентна карта ринку.

Список публікацій здобувача:

1. Крайнюченко О.Ф., Шевчук А.А. Вибір оптимального методичного підходу щодо визначення конкурентних позицій підприємства. *Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 23-24 листопада 2021 р.* Київ: НУХТ, 2021. С. 42-44.
2. Крайнюченко О.Ф., Шевчук А.А. Особливості застосування SPACE-аналізу у системі маркетингового менеджменту. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції 24-25 листопада 2021 р.* Київ: НУХТ, 2021. С. 113-114.
3. Крайнюченко О.Ф., Шевчук А.А. Удосконалення методичних підходів до визначення стратегії розвитку підприємства методом SPACE-аналізу. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць.* 2021. Вип. 12 (247). С. 51-56.
4. Шевчук А.А. Застосування матриці Space як методичного підходу визначення конкурентних позицій підприємства на ринку. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: матеріали 87 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів 15-16 квітня 2021 р.* Київ: НУХТ, 2021. С. 143.
5. Шевчук А. Обґрунтування вибору методу визначення середніх значень експертних оцінок при проведенні SPACE-аналізу. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємства: матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених.* 17-18 листопада 2021 р. Київ: НУХТ, 2021. С. 212-215.
6. Шевчук А.А. Показники маркетингової діяльності підприємства як складова оцінки його конкурентних позицій на ринку. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємства: матеріали XI міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених* 18-19 листопада 2020 р. Київ: НУХТ, 2020. С. 113-115.

7. Шевчук А.А., Степанчук С.О., Тенденції розвитку ринку фармацевтичної продукції України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*: Науковий економічний журнал. 2020. №1 (47). С. 95-100.

8. Шевчук А.А. Сучасні методи визначення конкурентних позицій підприємств. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК*: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 листопада 2020 р. Київ: НУХТ, 2020. С. 90-91.

ABSTRACT

Shevchuk A.A. Assessment of the competitive position of an enterprise in the market

Qualification work for a master's degree in 075 "Marketing". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2022.

The qualification work considers the issue of determining the competitive position of the company in the market using the methods of SPACE-analysis, the methods of F. Kotler and M. Porter and based on building a competitive market map, as well as strengthening the competitive position of JSC «Kyivmedpreparat» in the pharmaceutical market of Ukraine. This is due to the fact that according to current market trends, if the company does not monitor changes in its micro and macro environments and forecast it to prevent or minimize its consequences for its activities, it risks significantly reducing its competitive position in the Ukrainian market struggle.

The methodical bases of application of approaches on definition of competitive positions of the enterprise in the market are outlined in the work.

The competitive positions of JSC «Kyivmedpreparat» were determined, on the basis of which it was found out that the company occupies a fairly stable position in the market, which has room for improvement.

Based on the identified competitive positions of the enterprise, measures were proposed to increase sales of its products and determined the impact of their implementation on the results of the enterprise.

Key words: competitive position of an enterprise, SPACE-analysis method, F. Kotler's method, Porter's 5 forces method, competitive market map.

List of publications of the applicant:

1. Kraynyuchenko O.F., Shevchuk A.A. Vybir optimal'noho metodychnoho pidkhodu shchodo vyznachennya konkurentnykh pozytsiy pidpryyemstva. *Suchasni problemy bukhholders'koho obliku ta finansiv: materialy*

Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi 23-24 lystopada 2021 r. Kyiv: NUKhT, 2021. S. 42-44.

2. Krainyuchenko O.F., Shevchuk A.A. Osoblyvosti zastosuvannya SPACE-analizu u systemi marketynhovoho menedzhmentu. *Pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv kharchovoyi ta pererobnoyi haluzey APK: materialy X Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi 24-25 lystopada 2021 r.* Kyiv: NUKhT, 2021. S. 113-114.

3. Krainyuchenko O.F., Shevchuk A.A. Udoskonalennya metodychnykh pidkhodiv do vyznachennya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva metodom SPACE-analizu. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini: Zbirnyk naukovykh prats'.* 2021. Vyp. 12 (247). S. 51-56.

4. Shevchuk A.A. Zastosuvannya matrytsi Space yak metodychnoho pidkhodu vyznachennya konkurentnykh pozytsiy pidpryyemstva na rynku. *Naukovi zdobutky molodi – vyrishennyu problem kharchuvannya lyudstva u XXI stolitti: materialy 87 mizhnarodnoyi naukovoyi konferentsiyi molodykh uchenykh, aspirantiv i studentiv 15-16 kvitnya 2021 r.* Kyiv: NUKhT, 2021. S. 143.

5. Shevchuk A. Obgruntuvannya vyboru metodu vyznachennya serednikh znachen' ekspertnykh otsinok pry provedenni SPACE-analizu. *Vnesok molodykh vchenykh u rozbudovu suchasnoho menedzhmentu pidpryyemstva: materialy XII mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi studentiv, aspirantiv ta molodykh uchenykh.* 17-18 lystopada 2021 r. Kyiv: NUKhT, 2021. S. 212-215.

6. Shevchuk A.A. Pokaznyky marketynhovoyi diyal'nosti pidpryyemstva yak skladova otsinky yoho konkurentnykh pozytsiy na rynku. *Vnesok molodykh vchenykh u rozbudovu suchasnoho menedzhmentu pidpryyemstva: materialy XI mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi studentiv, aspirantiv ta molodykh uchenykh* 18-19 lystopada 2020 r. Kyiv: NUKhT, 2020. S. 113-115.

7. Shevchuk A.A., Stepanchuk S.O., Tendentsiyi rozvytku rynku farmatsevtichnoyi produktsiyi Ukrainy. *Visnyk Berdyans'koho universytetu*

menedzhmentu i biznesu: Naukovyy ekonomichnyy zhurnal. 2020. №1 (47). S. 95-100.

8. Shevchuk A.A. Suchasni metody vyznachennya konkurentnykh pozytsiy pidpryyemstv. *Pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv kharchovoyi ta pererobnoyi haluzey APK*: materialy IX Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi 18-19 lystopada 2020 r. Kyyiv: NUKhT, 2020. S. 90-91.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	12
Розділ 1. Методичні засади застосування підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства на ринку.....	17
1.1. Сутність підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства.....	17
1.2. Види методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства.....	21
1.3. Особливості методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства на фармацевтичному ринку.....	30
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2. Дослідження методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат».....	35
2.1. Огляд фармацевтичного ринку України.....	35
2.2. Маркетингова характеристика АТ «Київмедпрепарат».....	44
2.3. Визначення конкурентних позицій підприємства на основі показників його маркетингової діяльності методом SPACE-аналізу.....	53
2.4. Дослідження позицій АТ «Київмедпрепарат» за методикою Ф. Котлера та 5 сил Портера.....	68
2.5. Оцінювання ринкових позицій досліджуваного підприємства на основі побудови конкурентної карти ринку.....	87
Висновки до розділу 2.....	96
Розділ 3. Розроблення пропозицій та заходів для посилення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат» на фармацевтичному ринку України.....	100
3.1. Напрями зміцнення конкурентних позицій досліджуваного підприємства.....	100
3.2. Розроблення заходів щодо посилення конкурентних позицій	

АТ «Київмедпрепарат».....	105
3.2.1. Застосування фіджитал-маркетингу для групи безрецептурних препаратів.....	105
3.2.1.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	105
3.2.1.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	106
3.2.2. Спонсорство для представлення та просування препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку.....	107
3.2.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	107
3.3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	109
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів.....	111
3.2.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованих заходів.....	115
3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.....	118
Висновки до розділу 3.....	120
Висновки.....	123
Список використаних джерел.....	128
Додатки.....	136

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. Згідно до сучасних ринкових тенденцій, якщо підприємство не буде контролювати зміни у його мікро та макросередовищах і прогнозувати їх, аби попередити або мінімізувати їх наслідки для своєї діяльності, воно ризикує значно знизити свої конкурентні позиції, адже на українському ринку відбувається жорстока боротьба.

Свої конкурентні позиції підприємствам потрібно постійно аналізувати, аби знати у чому поступається у даний період часу досліджуване підприємство своєму головному конкурентові, аби знати, що саме необхідно удосконалювати у своїй діяльності, щоб нарощувати свої конкурентні позиції.

Існує безліч методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємств, але їх усіх не можна застосовувати для всіх існуючих компаній, так як відповідно до сфери і специфіки діяльності того чи іншого підприємства, певна методика може бути невідповідною. Кожна з них визначає конкурентні позиції компанії відповідно до певних критеріїв. Обирати методичний підхід варто відповідно до тих елементів діяльності щодо яких існує сумнів у їх ефективності, але якщо потрібно перевірити багато таких елементів, які досліджують різні методики – їх вдале поєднання між собою ще потрібно досліджувати.

Дана проблема досліджувалась багатьма вченими, зокрема такими як: З.Ю. Асланов, А.М. Бакиєва, В.А. Василенко, А.С. Груничев, Е.С. Жданова, О.Ю. Иванова, Ф. Котлер, А.М. Лавров, А.А. Меркулова, И.С. Метелев, М. Портер, Ю.Б. Рубин, Г.А. Семакина, Е.А. Тиханов, А.М. Хисматуллина та ін.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел свідчить, що при всій значимості проведених наукових досліджень окремі питання визначення конкурентних позицій підприємства на ринку займають багато часу та

окреслюють лише певний перелік елементів, між якими неможливо прослідкувати зв'язок, тож необхідно це удосконалювати.

Метою дослідження є розроблення пропозицій та заходів для посилення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат» на фармацевтичному ринку України.

Відповідно до мети в роботі передбачено визначити такі науково-методичні та практичні завдання:

- розглянути сутність підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства;
- окреслити види методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства;
- охарактеризувати особливості методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства на фармацевтичному ринку;
- провести огляд фармацевтичного ринку України;
- надати маркетингову характеристику АТ «Київмедпрепарат»;
- визначити конкурентні позиції підприємства на основі показників його маркетингової діяльності методом SPACE-аналізу;
- дослідити позиції АТ «Київмедпрепарат» за методикою Ф. Котлера та 5 сил Портера;
- оцінити ринкові позиції досліджуваного підприємства на основі побудови конкурентної карти ринку;
- запропонувати напрями зміцнення конкурентних позицій підприємства;
- обґрунтувати запропоновані заходи;
- визначити очікувані результати від впровадження заходів;
- розрахувати основні показники економічної ефективності запропонованих заходів;
- проаналізувати вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентні позиції АТ «Київмедпрепарат» на фармацевтичному ринку України.

Предметом дослідження є сукупність методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства.

Методи дослідження. Для визначення конкурентних позицій підприємства необхідно використати розрахунково-аналітичний інструментарій, у якості якого можуть виступати різні методи, основними серед яких є математичний аналіз, який дозволяє визначити функціональні залежності та оптимальні значення параметрів діяльності підприємства. Методи математичного аналізу працюють з відомим детермінантними значеннями змінних, між якими існує математично розрахункова залежність (а саме: абсолютне та відносне відхилення показників, розрахунок взаємозалежних показників та ін.). Також використовується метод теорії масового обслуговування, який дозволяє побудувати математичні моделі, які пов'язують умови праці підприємства на ринку з його показникам економічної ефективності (а саме: маркетингова характеристика підприємства). Наступним основним методом, який використовується є лінійне програмування, яке застосовується для пошуку комбінацій критеріїв, які змінюються і які відповідають оптимальному значенню цільової функції (а саме: підбір критеріїв до факторів SPACE-аналізу, методики Ф. Котлера та 5 сил Портера з урахуванням специфіки фармацевтичної галузі). Ще використовується динамічне програмування, яке застосовується, коли процес прийняття рішення може бути представлений у вигляді покрокового алгоритму процесу управління розвитком підприємства (а саме: проведення аналізу, запропонування пропозицій щодо зміцнення позицій компанії на ринку та запровадження відповідних заходів для їх покращення). Також використовується графічний метод (а саме: побудова конкурентної карти ринку).

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, дані Державної

служби статистики України, фінансова (бухгалтерська) звітність АТ «Київмедпрепарат» та особисті дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні використання методу SPACE-аналізу у форматі довірчих інтервалів для визначення стратегії підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розробленого алгоритму розрахунку довірчих інтервалів у SPACE-аналізі під час аналізу інших підприємствах галузі, так і у інших сферах діяльності, адже це скоротить час дослідження і дозволить більш ретельно оцінити конкурентні позиції підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення дослідження були представлені на ІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції «Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК» (18-19 листопада 2020 р., м. Київ, Національний університет харчових технологій), на ХІ Міжнародній науково-практичній конференції «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (18-19 листопада 2020 р., м. Київ, Національний університет харчових технологій), на 87 Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів та студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у Х ХІ столітті» (15-16 квітня 2021 р. м. Київ, Національний університет харчових технологій), на ХІІ Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (17-18 листопада 2021 р., м. Київ, Національний університет харчових технологій), на Х Всеукраїнській науково-практичній конференції «Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК» (24-25 листопада 2021 р., м. Київ, Національний університет харчових технологій), на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів» (23-24 листопада 2021 р., м. Київ, Національний університет Харчових технологій. За темою

дослідження також було опубліковано статтю «Удосконалення методичних підходів до визначення стратегії розвитку підприємства методом SPACE-аналізу» у збірнику наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні», місто Київ.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту викладено на 143 сторінках. Робота містить 35 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань, викладених на 8 сторінках. Робота має 3 додатки, які розміщено на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ

1.1. Сутність підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства

На сьогодні існує досить значна кількість визначень поняття «конкурентна позиція» (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентна позиція»

Поняття	Джерело/автори	Визначення
Конкурентна позиція	Ю. Рубін	Конкурентна позиція фіксує взаємне розположення учасників ринку як конкурентів [60, с. 9].
	В.А. Василенко	Конкурентна позиція – це певне положення підприємства у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно аналогів [11, с. 37].
	Г.А. Семакіна	Конкурентна позиція частіше за все визначається як положення, яке підприємство займає у своїй промисловості в результаті своєї діяльності і зі своїми перевагами та недоліками у порівнянні з іншими підприємствами [63, с. 148].
	А.С. Грунічев	Конкурентна позиція – це фіксоване положення компанії відносно конкурентів, формується в процесі здійснення суб'єктом підприємництва різних конкурентних дій, під час яких відбувається реалізація потенціалу конкурентоспроможності цієї компанії [14, с. 28].
	О.Ю. Іванова	Конкурентна позиція відображає очікувану (або вже досягнуту) результативність конкурентного потенціалу [22, с. 96].

Джерело: складено автором за [11, 14, 22, 60, 63].

Аналізуючи табл. 1.1., можна зазначити, що основна думка науковців щодо конкурентної позиції підприємства полягає у тому, що це певне положення, яке займає підприємство у своїй сфері діяльності відповідно до аналогічного, менш впливового або більш впливового становища конкурентів. Опираючись на це визначення, слід зазначити, що при прийнятті

дій щодо укріплення або покращення своєї конкурентної позиції на ринку, підприємству необхідно враховувати ряд факторів (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Класифікація основних факторів, які впливають на конкурентну позицію підприємства на ринку

Класифікація факторів, впливаючих на конкурентну позицію підприємства	Стратегічні фактори	Тактичні фактори
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Широта охоплення ринків організованими продажами	Географічна експансія	Розвиток регіональних виробничо-логістичних центрів
		Організація роботи регіональних торгових представників, підвищення якості їх роботи (навчання) Досягання оптимальної кількості дистрибуції в цільових регіонах (оптимальна густина представленості продукції)
Ефективна модель «пропозиції» підприємства	Удосконалення асортиментного переліку	Оптимізація асортиментного переліку і широти асортименту
		Дослідження потреби ринку (реальної та потенціальної)
		Різноманітність моделей/видів продукції
	Можливості і активність у розробці нових товарів	Кількість новинок
	Підвищення рівня якості	Рівень якості продукції у порівнянні з конкурентами
	Відповідність цінової політики фірми запитам споживачів	Рівень цін у порівнянні з конкурентами
	Удосконалення рівня сервісу	Підвищення оперативності формування і відстеження проходження товару
Ефективне управління витратами	Ефективне управління запасами	Оптимізація переліку сировини
		Оптимізація і жорсткий контроль рівня запасів
	Ефективна логістика	Оптимізація транспортних потоків

1	2	3	
Застосування технології лідирування	Створення ефективного механізму імпортозаміщення	Можливість інновацій у виробничому процесі/Кількість інновацій	
	Удосконалення технології	Навчання персоналу Підвищення рівня інноваційності продукції	
	Сприятливий імідж виробника	Ступінь відомості виробника	
	Брендування продукції	Можливість створювати ефективний промоушен	Захист торгової марки
			Кількість нових марок
			Кількість відомих марок продукції
			Індекс комунікаційної активності Ступінь відомості марки

Джерело: [32, с. 173].

Як видно з табл. 1.2., факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємств існує досить багато. Необхідно брати до уваги кожен і підтримувати його реалізацію на вищому рівні, аби відповідно підприємство могло досягти таких самих результатів своєї діяльності на ринку.

Визначення конкурентних позицій відбувається для того, аби:

- розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- вибрати контрагентів для сумісної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки [33, с. 44].

В традиційному маркетингу для визначення конкурентних позицій застосовують:

- кількісні і якісні оцінки матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, які використовуються в операційній діяльності підприємства;
- оцінки рівня технологій, які застосовуються;
- оцінки ступеня інноваційності бізнес-процесів;

- оцінки ступеня унікальності продукції, яка виробляється та ін. [30, с. 67].

Узагальнено декілька типів конкурентних позицій (рис. 1.1.).

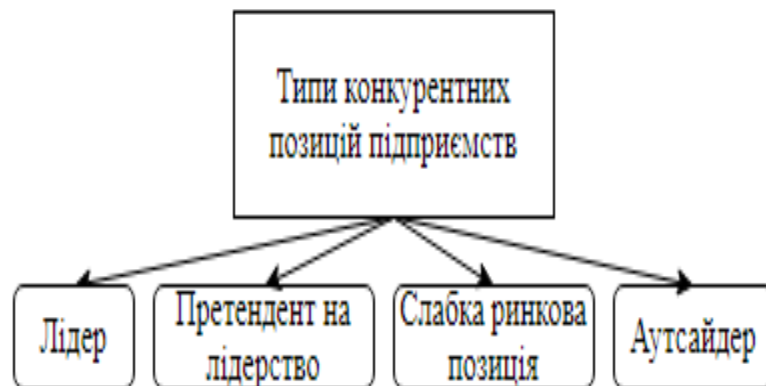


Рис. 1.1 Типи конкурентних позицій

Джерело: створено автором на основі [3, с. 12].

З рис. 1.1. видно, що основних типів конкурентних позицій не так багато, а більш менш успішних всього дві. Розглянемо кожен тип конкурентних позицій докладніше. Лідери мають найбільшу частку ринку, претенденти на лідерство намагаються обігнати наявного лідера і відвоювати його частку ринку. Підприємства, які мають слабку ринкову позицію відповідно мають невелику частку ринку та їх потенціал зростання є не дуже перспективним. Аутсайдери займають найменшу частку ринку та найнижчі місця у рейтингу щодо економічних, технологічних, маркетингових та інших показників.

Необхідно чітко знати, яку конкуренту позицію займає підприємство у певний період часу, аби мати можливість вжити заходів щодо її утримання та покращення. Тож, варто ретельно підійти до вибору методичного підходу щодо визначення конкурентних позицій. Для вдалого вибору методу необхідно враховувати такі фактори:

- специфіку галузі, де підприємство здійснює свою діяльність;
- наявність ресурсів у підприємства щодо здійснення того чи іншого методу;

- відповідність конкретним факторам, які хоче оцінити підприємство у рамках конкурентних позицій.

Існує безліч універсальних методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємств. Їх суть полягає у чіткому покроковому плані проведення аналізу, де оцінюється декілька факторів, які визначають конкуренту позицію підприємства, або комплекс факторів у цілому.

Отже, у сучасних реаліях кожне підприємство повинно об'єктивно оцінювати свої конкурентні можливості, що можна здійснити за рахунок великої різноманітності методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій, які допоможуть оцінити увесь комплекс діяльності підприємства або конкретно декілька його елементів, дослідити які буде актуальним на момент проведення аналізу.

1.2. Види методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства

Чисельність методів, які використовуються для визначення конкурентних позицій підприємств доволі велика. Більшість методів можна класифікувати за методичними підходами. Розглянемо їх детальніше (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Методичні підходи щодо визначення конкурентних позицій підприємств

Методичний підхід	Сутність методичного підходу	Переваги методичного підходу	Недоліки методичного підходу
1	2	3	4
Продуктовий підхід	Цей підхід ґрунтується на уявленні про те, що чим вищою є конкурентоспроможність продукції досліджуваного підприємства, тим вищими є його конкурентні позиції.	Конкурентоспроможність товару є однією із ключових складових, які визначають конкурентні позиції підприємства	Доволі вузький погляд на конкурентні позиції підприємства, адже не розглядаються інші сторони його діяльності

1	2	3	4
Операційний підхід	Цей підхід ґрунтується на тому, що конкурентні позиції підприємства визначаються ефективністю організації діяльності його окремих служб (підрозділів).	Враховуються усі сторони діяльності підприємства	При визначенні конкурентних позицій береться за основу сума можливостей фірми для досягання конкурентних переваг, але сума окремо взятих служб зазвичай відрізняється від результату загальної діяльності підприємства в цілому.
Вартісний підхід	Цей підхід ґрунтується на тому, що вартість бізнесу розглядається як найбільш комплексна характеристика конкурентних позицій.	Підхід забезпечує високий рівень достовірності результатів, є можливість порівняння результатів діяльності кожного СПП, які оцінювалися у рамках визначення загальної вартості бізнесу.	Підхід потребує багатьох зусиль, збору великої кількості інформації. Використовується складний математичний апарат, специфічні джерела для проведення розрахунків.
Комплексний підхід	Цей підхід ґрунтується на визначенні не тільки поточних конкурентних позицій, а і враховує конкурентних потенціал, аби мати змогу визначити ті конкурентні позиції, які підприємство може досягнути.	Враховується динаміка поточних конкурентних позицій підприємства та його потенціалу, тож можна передбачити за рахунок чого підприємство може збільшити свої конкурентні позиції і вжити заходів щодо покращення сильних сторін та використання ринкових можливостей.	Цей підхід об'єднує усі методи, які використовуються у попередніх підходах, тож мають ті ж самі недоліки

Джерело: сформовано автором на основі [20, с. 195; 69, с. 2; 66, с. 650].

З табл. 1.3. можна побачити, що окреслені методичні підходи включають в себе оцінювання усіх можливих складових конкурентних

позицій підприємства. Розглянемо детальніше методи, які входять до кожного підходу (рис. 1.2.).

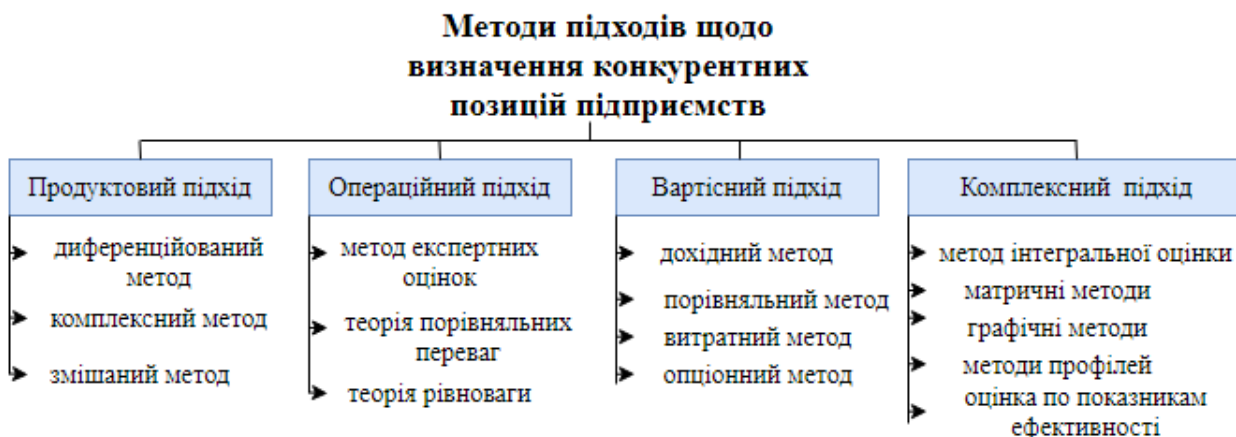


Рис. 1.2. Методи окреслених підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємств

Джерело: створено автором на основі особистих досліджень.

Аналізуючи рис. 1.2., можна зазначити, що кожен підхід включає в себе декілька об'ємних методів. Дослідимо дані методи ґрунтовніше:

Диференційований метод продуктового підходу полягає у порівнянні одиничних показників якості продукції з відповідними базовими показниками («ідеального товару») [2, с. 2].

Комплексний метод продуктового підходу полягає у застосуванні комплексних показників або у порівнянні практичних властивостей товару і зразку, які аналізуються.

Змішаний метод продуктового підходу є сумісним використання диференційованого та комплексного, коли при аналізі використовуються частково параметри, розраховані у рамках обох методів.

Метод експертних оцінок операційного підходу полягає у оцінюванні експертами галузі та власне досліджуваного підприємства роботи його відділів. Потім відповідно порівнюється середній бал з середнім балом роботи відділів конкурентів та визначаються конкурентні позиції.

Застосування теорії порівняльних переваг у якості методу операційного підходу базується на визначенні тих товарів, альтернативна ціна яких нижче, тобто які досліджуване підприємство може виробляти з відносно більш

низькими витратами у порівнянні з іншими підприємствами. Чим більше таких товарів у продуктовому портфелі компанії, тим вищими є її конкурентні позиції.

Теорія рівноваги як метод операційного підходу полягає у визначенні наявності виробничих факторів і їх використання з кращою або гіршою, ніж у конкурентів, продуктивністю, що відповідно означає сильні чи слабкі конкурентні позиції.

Дохідний метод вартісного підходу сприяє побудові оцінки вартості підприємства як бренду, спираючись на майбутні результати його діяльності, враховуючи властиві цьому підприємству ризики [62, с. 117]. Відповідно у рамках цього методу вважається, що чим більша оцінка вартості бренду підприємства, тим вищими є його конкурентні позиції.

Порівняльний метод вартісного підходу полягає у порівняльній оцінці зразків товарів підприємств по показникам корисності з витратами на експлуатацію [18, с. 56]. Відповідно до найменших витрат на експлуатацію з урахуванням найбільших показників корисності визначаються конкурентні позиції підприємств.

Витратний метод вартісного підходу полягає у ідеї, що вартість підприємства, як бренда, визначається додаванням усіх витрат щодо його створення. Таким чином, підприємство з найдорожчим брендом має найвищі конкурентні позиції.

Опціонний метод вартісного підходу визначає вартість підприємства як вартість контрольного пакету акцій та суми вартостей облігацій й опціонів, які можуть в подальшому конвертуватися в акції [12, с. 73]. Таким чином, підприємство з найбільшою вартістю має найвищу конкурентну позицію, а з найменшою вартістю – найнижчу.

Метод інтегральної оцінки комплексного підходу показує раціональне відображення стратегічного позиціонування підприємства в конкурентному середовищі, сильних і слабких сторін, ресурсного забезпечення конкурентоспроможності підприємства, і визначається на основі показників

фінансової звітності [64, с. 66]. Також даний метод показує динаміку, тож динаміка якого підприємства є більш позитивною, те займає найкращі конкурентні позиції.

Матричні методи комплексного підходу полягають у аналізі матриць, які побудовані у вигляді системи координат з використанням набору змінних: на одній осі додаються значення внутрішніх коефіцієнтів, на іншій – зовнішніх. Матриці можуть наглядно показати не тільки конкурентні позиції окремих стратегічних господарських портфельів, а і підприємств в цілому. Найбільш поширеними прикладами матриць, які використовують є матриці «Бостон Консалтинг Груп», «Мак-Кінсі» та «Дібба-Сімкіна».

Графічні методи комплексного підходу застосовують побудову діаграм або «багатокутника конкурентоспроможності» і є дуже простими та наочними. Проте цей метод не бере до уваги, що чинники конкурентоздатності мають різні ступені впливу та не дають можливість визначити ступінь загальної конкурентоспроможності підприємства, а внаслідок використання великої кількості показників може проявлятися необ'єктивність даного методу [1, с. 127-128]. Але якщо необхідно швидко приблизно визначити конкурентні позиції підприємств певної галузі за визначеними показниками, цей метод можна використовувати.

Методи профілей комплексного підходу полягає у виявленні вимог споживача до товару, встановлення ранжування параметрів у залежності від їх значення для покупця, вимірювання техніко-економічних параметрів цього товару і порівняння його з конкуруючим. Відповідно, підприємство, чий товар має найвищі оцінки щодо кожного параметру – і має найкращі конкурентні позиції на ринку.

Оцінка по показникам ефективності у якості комплексного підходу використовується у табличному вигляді, де оцінюється кожен компонент маркетингової діяльності підприємства (визначається ваговий коефіцієнт та ранг як для досліджуваного підприємства, так і для його конкурентів), і одразу ж наглядно можна спрогнозувати, яке з підприємств імовірно може

бути лідером у маркетинговій діяльності, тобто займати найвищі конкурентні позиції [74, с. 115].

Приділимо найбільшу увагу методам визначення конкурентних позицій, які у подальшому будуть використовуватися у даній роботі:

SPACE-аналіз – це один із багатофакторних методів визначення конкурентних позицій підприємств. Перевагами даного методу над іншими є можливість застосування для різних галузей, простота і прозорість (метод передбачає графічну форму інтерпретації). Недоліками є високий рівень залежності від кваліфікації працівників і вихідної інформації та розробка тільки загальних цілей, без деталізації [71, с. 156].

Його організаційні етапи виглядають наступним чином:

1) визначення набору критеріїв по факторах, які оцінюються (сильні фінансові сторони (FS), конкурентні переваги (CA), привабливість галузі (IS), стабільність зовнішнього середовища (ES) з урахуванням специфіки діяльності підприємства;

2) формування шкали оцінювання даних критеріїв (від 1 (найменший ступінь прояву) до 10 (найбільший ступінь прояву));

3) оцінка обраних критеріїв;

4) визначення середньозваженої оцінки критеріїв і фіксування їх на відповідних осях;

5) побудова вектора на матриці;

6) оцінка позиції підприємства по квадрантами матриці;

Якщо вектор потрапляє до квадранту FS-IS, то компанія знаходиться в агресивному стані, якщо до IS-ES – в конкурентному стані, якщо до CA-FS – в консервативному стані, а якщо пряма потрапляє до квадранту CA-ES, то фірма знаходиться в оборонному стані.

7) вибір і розробка конкурентної стратегії підприємства на основі проведеного аналізу [17, с. 43].

З метою поліпшення та удосконалення методу SPACE пропонується надавати факторам не одиничні оцінки, а інтервальні – це поліпшує процес

оцінювання з однієї сторони (для експертів більш природно оцінювати саме інтервалами, тобто фактор варіюється в певних межах), з іншого боку експерт формує багатокритеріальну оцінку вибору стратегії. Таким чином керівник групи розробки стратегії розбиває оцінювання кожного фактора на інтервали, по яких накопичується частота встановлюваних оцінок. Для виконання перемножування, складання і віднімання інтервалів слід користуватися класичними розрахунками інтервальної математики [37, с. 664].

Для того, аби визначити вектор для відкладання його на матриці, щоб окреслити стратегію, яку потрібно використовувати підприємству відповідно до того квадранту, до якого потрапить вектор, необхідно знайти координати точок на осях. Це виконується за допомогою наступних формул:

$$\text{Точка на осі } x = IS - CA \quad (1.1)$$

$$\text{Точка на осі } y = FS - ES \quad (1.2)$$

Аби врахувати коливання значень, на матриці відкладається трикутник, вершинами якого виступають початок координат і точки $P_1 (x_1, y_1)$ та $P_2 (x_2, y_2)$. Тоді формули для розрахунків з урахуванням довірчих інтервалів виглядають наступним чином:

$$[x_1, x_2] = [IS_1, IS_2] (-) [CA_1, CA_2] \quad (1.3)$$

$$[y_1, y_2] = [FS_1, FS_2] (-) [ES_1, ES_2] \quad (1.4)$$

Філіп Котлер виокремлює декілька конкурентних стратегій, які можуть застосовувати підприємства відповідно до займаних ними конкурентних позицій: стратегія ринкового лідера, стратегія послідовника, стратегія челенджера та стратегія нішера. Визначити, які позиції конкуруючі підприємства займають на певному ринку можна за рахунок такої методики:

- 1) розраховується фактична частку ринку підприємств (за обсягом реалізації) та загальний обсяг реалізації цього виду продукції на ринку;
- 2) отримані значення фактичної частки ринку кожного підприємства відкладаються на горизонтальній осі матриці для року, який аналізується;
- 3) розраховуються зміни обсягів збуту підприємств як різниця між

обсягами реалізації продукції підприємств за аналізований період;

4) отримані значення зміни обсягів ринку збуту кожного підприємства відкладаються на вертикальній осі матриці для року, який аналізується;

5) знаходяться лінії перетину за допомогою середнього значення і таким чином поле матриці поділяється на чотири квадранти;

б) відображаються позиції підприємств у квадрантах, які відповідають вищезазначеним стратегіям [13, с. 121].

Методика 5 сил Портера є табличним методом, який аналізує 5 конкурентних сил (вплив конкуренції, вплив товарів-замінників, вплив постачальників, вплив споживачів та загроза появи нових гравців на ринку за рахунок вхідних бар'єрів), які дозволяють визначити, які із досліджуваних підприємств певної галузі мають найкращі ринкові позиції, а які – найгірші.

Відповідно до кожної конкурентної сили, заповнюється таблиця, де проводиться оцінка параметрів, якими можна охарактеризувати досліджувані підприємства у рамках кожної конкурентної сили. Параметри оцінюються за 3-х бальною шкалою, в кінці таблиці розраховується їх сума (найбільше значення – найвищий рівень загрози зі сторони певної конкурентної сили, найменше значення відповідає найнижчому рівню загрози).

Параметрами, які зазвичай обираються для оцінювання впливу конкурентів є: кількість гравців на ринку, темп зростання ринку, рівень диференціації товару на ринку та обмеження у підвищенні цін [19, с. 35].

Для оцінювання впливу товарів-замінників зазвичай обирають параметр «ціна-якість» цих товарів (існують і займають велику частку ринку, тільки увійшли на ринок або ж не існують взагалі).

Параметрами, які зазвичай обираються для оцінювання впливу постачальників є: кількість постачальників, обмеженість ресурсів постачальників, витрати на зміну постачальників, пріоритетність направлення постачальників [31, с. 139].

Параметрами, які зазвичай обираються для оцінювання впливу споживачів є: частка споживачів з великим обсягом продажів, схильність до

вибору товарів-замінників, чутливість до ціни, задоволеність якістю товару.

Для аналізу загрози появи на ринку нових гравців оцінюються такі параметри: доступ до дистрибуції, наявність патентів, ліцензій та ін., що може слугувати бар'єром входу, необхідність витрат на диференціацію товару та ін.

Після оцінювання впливу кожної конкурентної сили, усі отриманні дані узагальнюються. Відповідно те підприємство, на яке здійснюється найменший вплив окреслених конкурентних сил, має найвищі конкурентні позиції. Ця методика також дозволяє компаніям виявити свої слабкі місця, аби мати можливість вжити заходів щодо їх зникнення або посилення.

Конкурентна картка ринку являє собою класифікацію конкурентів по двом ключовим параметрам: частці ринку, яку вони займають та динаміці частки ринку (темпам приростку частки ринку) [36, с. 1].

Залежно від частки ринку конкурентні позиції класифікують за чотирма станами: лідерське становище, становище сильної конкурентної позиції, становище слабкої конкурентної позиції та аутсайдерське становище.

Залежно від динаміки частки ринку можна визначити ступінь зміни конкурентної позиції підприємства, а саме виокремити чотири можливих стани, які можуть займати компанії на ринку:

- підприємство з конкурентною позицією, яка швидко поліпшується;
- підприємство з конкурентною позицією, яка поліпшується;
- підприємство з конкурентною позицією, яка погіршується;
- підприємство з конкурентною позицією, яка швидко погіршується [8, с. 43].

Поєднана класифікація за вищевказаними параметрами дозволяє побудувати власне конкурентну карту ринку, яка виокремлює 16 типових положень підприємства у конкурентній боротьбі. Максимально вигідну позицію займають компанії – лідери на ринку з конкурентною позицією, яка швидко поліпшується (відповідно займають перше місце), а максимально програшну – аутсайдери з конкурентною позицією, яка швидко погіршується

(які займають останнє місце).

Отже, за потреби визначення поточних конкурентних позицій підприємства в залежності від того, який елемент діяльності необхідно порівняти з конкурентним або його становище загалом, компанії потрібно підібрати правильний підхід, а особливо метод у рамках обраного підходу, яким будуть визначатися конкурентні позиції щодо нього.

1.3. Особливості методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства на фармацевтичному ринку

Серед усіх методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємств для фармацевтичного ринку найважливішим є продуктовий, адже у його рамках оцінюється саме товар. А так як ліки не можуть бути не якісними, тому що напряду впливають на лікування та покращення функціонування людського організму, а у складі препаратів одного напряду дії основною складовою є однакова активна речовина, то фармацевтичні підприємства вимушені шукати шляхів виокремлення свого товару в очах споживачів. Вони роблять це за рахунок оригінального рекламного повідомлення, продуманого дизайну упаковок, аби привернути увагу та ін. Для того, аби зайняти високу конкурентну позицію, особливу роль відіграє інноваційна частка у складі ліків, таким чином роблячи такий товар унікальним на ринку. Саме на це звертається найбільша увага при використанні продуктового методичного підходу.

При використанні диференційованого методу продуктового підходу для фармацевтичного підприємства важливо обрати з великої кількості параметрів лише ті, які є специфічними для окресленої галузі [10, с. 96]. Варто робити акцент саме на них, адже оцінювання за загальними параметрами покаже хибну картину, так як конкурентні позиції товарів, власне і підприємства також, визначаються їх особливістю.

У той час як диференційований метод дозволяє лише константу вати факт конкурентоспроможності аналізованих товарів або наявності у них недоліків у порівнянні з товаром-аналогом, він не враховує вплив на надання переваги споживачем при виборі товару щодо того чи іншого параметру. Для усунення цього недоліку використовується комплексний метод, у рамках якого оцінка виконується шляхом співставлення показників фармацевтичних товарів досліджуваного підприємства з аналогічними показниками товару-еталону [77, с. 54].

За останні роки почали активно визначати конкурентні позиції фармацевтичних підприємств за допомогою операційного підходу, а саме методу експертних оцінок, що вимагає аналітичного міркування дослідників, адже даний метод має містити не тільки кількісну оцінку певних показників (загальний прибуток, обсяг реалізації та ін.), а і якісний аналіз діяльності фармацевтичного підприємства та його середовища (досвід роботи на ринку, вагомість ринкової частки, наявність конкурентних переваг, технічна оснащеність компанії, ефективність інноваційної діяльності та ін.).

Вартісний підхід визначення конкурентних позицій фармацевтичних підприємств є додатковим, прикладним підходом у сукупності методичних підходів, які можна застосовувати, так як він направлений на оцінку конкурентоспроможності складових (оцінка підвищення матеріального успіху підприємства, тобто ступеня запобігання витоку капіталу до конкурентів), і, відповідно, ніяк не виражає власне конкурентні позиції досліджуваного підприємства [5, с. 53].

У цілому, визначати конкурентні позиції фармацевтичних підприємств можна за усіма загальними методичними підходами. Але при оцінці певних параметрів, якщо обирати відповідні методи для дослідження (наприклад, 5 сил Портера), варто враховувати специфіку галузі. Так само як під час підбору факторів (або ж певних критеріїв у рамках цих факторів) у відповідних методах (наприклад, використовуючи матрицю Мак-Кінсі або

SPACE-аналіз), які будуть оцінюватися, важливо звернути увагу на ті фактори, які є унікальними саме для фармацевтичної галузі.

Матриця Мак-Кінсі як метод визначення конкурентних позицій для фармацевтичних підприємства особлива своєю гнучкістю, так як під час її використання характеризуються різні фактори конкурентного успіху та ця матриця має більшу кількість стратегічно важливих змінних, ніж стандартна матриця БКГ, яку часто використовують. Вона полягає у оцінці темпів зростання галузі та частки підприємства на ринку.

Тож, слід зазначити, що найбільший інтерес для визначення конкурентних позицій підприємств фармацевтичного ринку представляє комплексний підхід, а саме матричні методи, які дають можливість досліджувати розвиток конкуренції в динаміці [4, с. 5].

Отже, будь-який методичний підхід щодо визначення конкурентних позицій фармацевтичного підприємства має ефективні рамки свого використання, як переваги, так і недоліки. Деякі підходи та методи, які застосовуються у їх межах, можуть здаватися дуже схожими, але вони не виключають один одного, а уточнюють та доповнюють. Відповідно до специфіки галузі і власне діяльності підприємства, конкурентні позиції якого визначаються, обрані для аналізу методи у рамках методичних підходів потребують погляду з іншого боку на їх використання або взагалі свого удосконалення, тож дослідження у цій сфері у подальшому буде перспективним.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто методичні засади застосування підходів щодо визначення конкурентних позицій на ринку:

1. З'ясовано, що визначення конкурентних позицій підприємства здійснюється для того, щоб оцінити їх положення на ринку та вжити заходів

щодо його утримання або покращення. Конкурентні позиції характеризують по різному, найбільш узагальненою класифікацією є: конкурентна позиція лідера, позиція претендента на лідерство, слабка конкурентна позиція та конкурентна позиція аутсайдера. Для того, аби виявити яку конкуренту позицію займає досліджуване підприємство використовують певні підходи, які описують коло показників, що дозволяють провести оцінку конкурентоспроможності компанії та виокремити напрямлення її підвищення через виокремлення певних факторів, критеріїв та параметрів, які здійснюють вплив на діяльність галузі та окремих фірм в цілому.

2. Виявлено, що у сучасних ринкових умовах найбільш оптимальною класифікацією методичних підходів є: продуктовий (оцінюються конкурентні позиції товару за допомогою диференційованого, комплексного або змішаного методів), операційний (досліджуються конкурентні позиції відповідно до діяльності підрозділів підприємства шляхом використання методу експертних оцінок, теорій порівняльних переваг та рівноваги), вартісний (аналізується конкурентоспроможність компанії за рахунок її вартості за допомогою дохідного, порівняльного, витратного та опціонного методів) та комплексний (визначаються конкурентні позиції підприємства на основі поточного положення та конкурентного потенціалу шляхом використання методи інтегральної оцінки, матричних і графічних методів, методу профілей та оцінки по показникам ефективності).

3. Розглянуто особливості застосування даних підходів на фармацевтичному ринку, а саме: щодо продуктового підходу – вибір актуальних для специфіки галузі лікарських препаратів параметрів оцінювання; застосовуючи операційний підхід, найбільша вага встановлюється для виробничої, організаційної та маркетингової служб, які є визначальними для підприємств, які працюють на цьому ринку; вартісний підхід особливий тим, що за допомогою нього конкурентні позиції фармацевтичних підприємств практично не визначаються, так як в один момент на ринку вартість такого бізнесу може бути одною, а у інший –

значно зміненою через те, що більшу частину заробленого прибутку компанія витрачає на підтримання своєї діяльності на ринку та вкладає кошти у інноваційні розробки для покращення своїх товарів; щодо комплексного підходу, то його застосовують найчастіше, особливо матричні методи, які дозволяють оцінити положення підприємства з усіх сторін і зрозуміти, де потрібно докласти зусиль, аби покращити його конкурентні позиції.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»

2.1. Огляд фармацевтичного ринку України

Фармацевтична галузь входить до лідерів з інновацій українського промислового комплексу, ненабагато поступаючись харчовій промисловості. Наглядно це демонструє Індекс Інноваційності. Розглянемо його докладніше (рис. 2.1.).

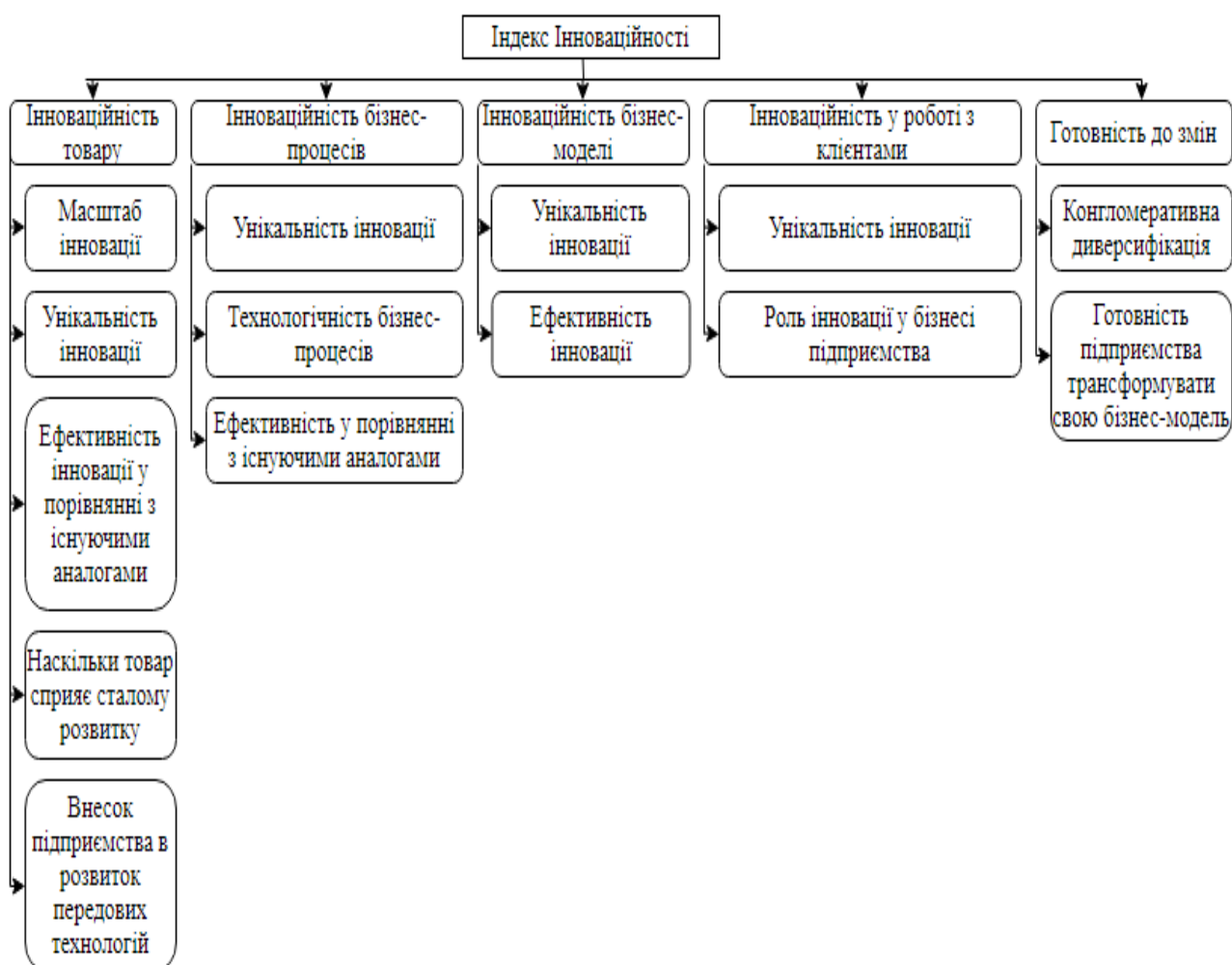


Рис. 2.1. Складові Індекса Інноваційності

Джерело: створено автором на основі особистих досліджень.

З рис. 2.1. видно, що цей індекс включає в себе багато елементів, які у свою чергу складаються з декількох чинників, визначальними серед яких є унікальність інновації та її ефективність.

За звітний період аналітика щодо Індексу Інноваційності представлена не була, тож розглянемо його за минулий період (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

«Індекс Інноваційності 2019» у фармацевтичній галузі України

	КП «Артеріум» (до складу входить АТ «Київмедпрепарат»)	ПрАТ «Дарниця»	КП «Юрія-Фарм»	ПАТ «Фармак»	ПАТ «Київський вітамінний завод»
Загальний індекс	67	62	62	61	48
Інноваційність товару	70	60	62	61	47
Інноваційність бізнес-процесів	76	73	72	76	52
Інноваційність бізнес-моделі	63	55	48	57	47
Інноваційність у роботі з клієнтами	63	55	53	55	51
Готовність до змін	63	71	78	55	39

Джерело: складено автором на основі [42].

З вищенаведеної табл. 2.1. можна побачити, що КП «Артеріум» (до складу входить АТ «Київмедпрепарат») поступається ПрАТ «Дарниця» (інновація за минулий період – перший в Україні роботизований склад) та КП «Юрія-Фарм» (інновація за минулий період – оптимізація внутрішніх процесів) у готовності до змін, але за загальним індексом є лідером з інновацій, що сприяє зменшенню витрат підприємства та адаптації до ринкових змін.

Український фармацевтичний ринок налічує значну кількість як вітчизняних, так і закордонних виробників. Конкуренція є високою, але попит у розрахунку на одну особу є доволі низьким через такий же рівень платоспроможності населення (особливо через карантинні обмеження у зв'язку з пандемією коронавірусу). Цю проблему держава намагається нівелювати за рахунок впровадження програми реімбурсації (відшкодування вартості ліків) та програми «Доступні ліки» (надання людям можливості

отримувати певні категорії ліків безкоштовно або з мінімальним рівнем доплат). Розглянемо динаміку дії цієї програми за останній час (рис. 2.2.).

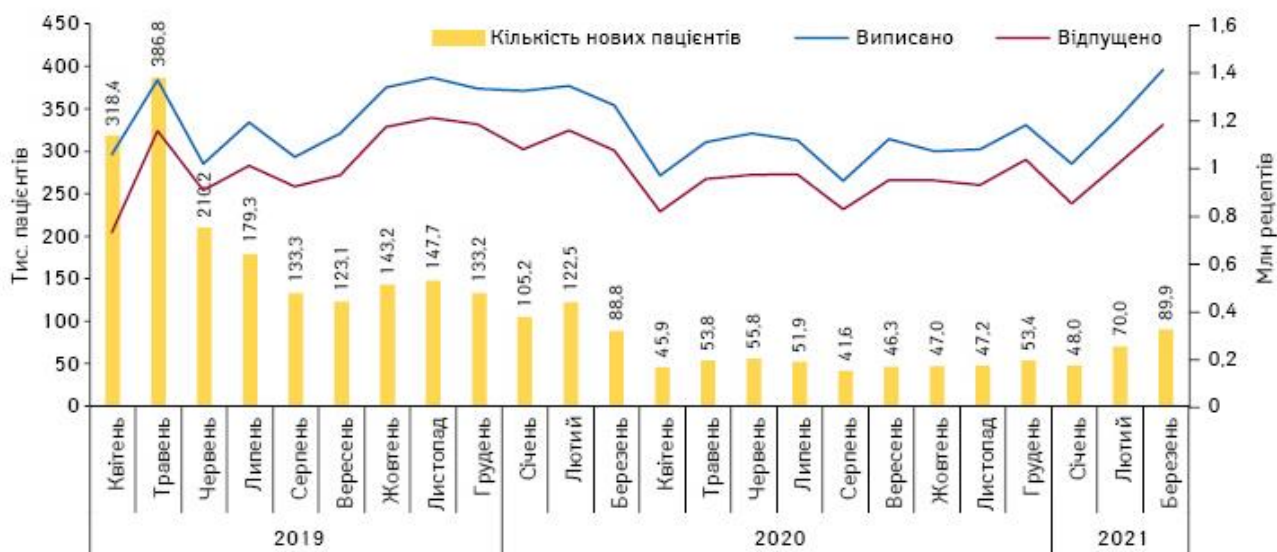


Рис. 2.2. Динаміка кількості виписаних та погашених рецептів, а також нових пацієнтів, які вперше скористалися програмою та отримали ліки в рамках програми «Доступні ліки» у період з квітня 2019 до березня 2021 р.

Джерело: [52].

Аналізуючи рис. 2.2., слід зазначити, що кількість пацієнтів, які залучаються до програми «Доступні ліки» стабільно збільшується, що пов'язано з включенням до програми препаратів більшого переліку захворювань.

Досліджуючи український фармацевтичний ринок, особливу увагу слід приділити госпітальним закупкам. Усі угоди заключаються через сервіс публічних державних закупівель «Prozorro». Розглянемо лідерів-фармвиробників у цьому сегменті (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Топ підприємства за обсягами поставок лікарських засобів у лікувально-профілактичних закладах у грошовому вираженні за підсумками 2020 р. у розрізі джерел фінансування

№ п/п	Місцеві бюджети	Програми МОЗ України	Приватні медзаклади
1	2	3	4
1	КП «Юрія-Фарм» (Україна)	ПАТ «Pfizer» (США)	ПАТ «MSD» (США)

1	2	3	4
2	КП «Артеріум» (до складу входить АТ «Київмедпрепарат», Україна)	АТ «Sandoz» (Швейцарія)	ПАТ «Roche» (Швейцарія)
3	ГК «Здоров'я» (Україна)	ПАТ «Takeda» (Японія)	ПАТ «Pfizer» (США)
4	ПАТ «Фармак» (Україна)	ПАТ «MSD» (США)	КП «Merck Serono International» (Швейцарія)
5	ПрАТ «Дарниця» (Україна)	ПАТ «R-Pharm Germany» (Німеччина)	ПАТ «Фармак» (Україна)
6	ТОВ «Mistral Capital Management» (Великобританія)	ПрАТ «Sanofi» (Франція)	ПАТ «GSK» (Великобританія)
7	ПАТ «Борщагівський ХФЗ» (Україна)	ПАТ «GSK» (Великобританія)	ПрАТ «Sanofi» (Франція)
8	ПрАТ «Інфузія» (Україна)	ТОВ «Mistral Capital Management» (Великобританія)	ТОВ «Амаха Фарма» (Великобританія)
9	ПАТ «Roche» (Швейцарія)	ПАТ «Baxter» (Швейцарія)	АТ «Sandoz» (Швейцарія)
10	ТОВ «Амаха Фарма» (Великобританія)	ПАТ «AbbVie Biopharmaceuticals» (Швейцарія)	ПАТ «Ferring International Center» (Швейцарія)

Джерело: [51].

З табл. 2.2. видно, що за умови фінансування медичного закладу за кошти місцевого бюджету, надається перевага вітчизняним виробникам, адже ліки, які вони виробляють є якісними і більш дешевими, аніж ліки закордонних виробників. Якщо джерелом фінансування виступає МОЗ, то обираються найкращі закордонні виробники, аби показати пацієнтам, що держава піклується про їх здоров'я і обирає лише найкращі ліки для них. Щодо приватних медичних закладів, то більшим чином перевага надається також закордонним виробникам, адже такі медичні заклади надають свої послуги не безкоштовно і знають, що їх клієнти мають фінансову спроможність оплатити якісне лікування і відповідну вартість препаратів.

Аналізуючи ринок фарма-продукції України за останні роки, можна визначити найбільш притаманні йому тенденції та перспективи розвитку:

- спостерігається збільшення обсягу реалізації фарма-продукції у грошовому виразі за рахунок участі у держпрограмах з розробки нових лікарських засобів;
- поступовий перехід на електронні рецепти у рамках програми «Доступні ліки», що дозволить не тільки споживачу за допомогою одного додатка на телефон знайти найближчу аптеку, де необхідні ліки є у наявності, а і уряду буде легше відстежувати, як фінансується система охорони здоров'я;
- здійснюються суттєві кроки з позиції державного управління та регулювання щодо розширення «національного переліку лікарських засобів», ціна на які повністю або частково відшкодовується покупцям;
- відбувається реалізація державної політики щодо запобігання фальсифікації лікарських засобів;
- скорочується обсяг реалізації фарма-продукції в натуральному виразі через виведення з ринку менш ефективних лікарських засобів, що не пройшли повторну реєстрацію у відповідних державних органах України [75, с. 98].

Розглянемо чинники впливу на фармацевтичну галузь України (рис. 2.3.)

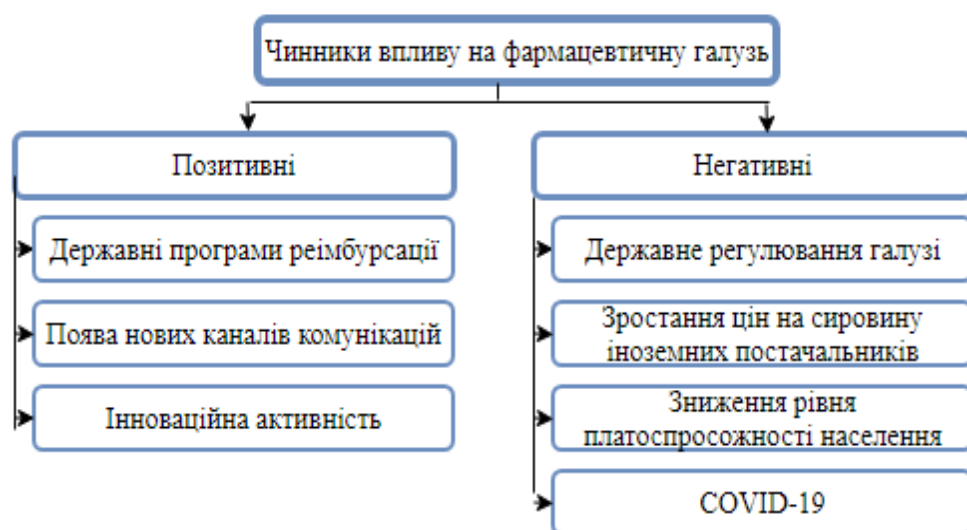


Рис. 2.3. Чинники впливу на фармацевтичну галузь України

Джерело: створено автором на основі особистих досліджень.

З рис. 2.3. видно, що на фармацевтичну галузь України впливає більше негативних чинників, чим позитивних, але фарм-виробники за роки роботи навчилися прогнозувати вплив того чи іншого чиннику та підготуватися до нього, аби зменшити ризики для своєї діяльності через вплив того чи іншого чиннику, або зовсім нівелювати їх.

Розглянемо кожен чинник докладніше:

Державні програми реімбурсації позитивно впливають на фармацевтичну галузь України, так як, як вже зазначалося раніше, з кожним роком включають все більше видів хвороб, щодо покупки ліків для лікування яких сприяють споживачам. Таким чином обсяги реалізації фармацевтичних товарів зростають, так як є категорія населення, які не купували би ліки, якщо держава б частково не компенсувала їх вартість.

Поява нових каналів комунікацій позитивно впливає на галузь, так як що «проміжний» (лікарі та фармацевти), що кінцевий споживач отримують повідомлення від фармацевтичних компаній у тих місцях, де вони ще не спілкувалися (набувають популярності партизанський, вірусний маркетинг та ін.), так як це відбувається у легкій формі, то власне сприймається так само людьми. Тож тоді, коли знадобиться виписати рецепт, порекомендувати якийсь препарат чи придбати ліки, людина з доброю думкою згадає підприємство, яке з нею комунікувало незвичайним чином, та імовірно здійснить усе вищеназване саме з його фармацевтичною продукцією.

Інноваційна активність позитивно впливає на галузь, так як у світі з'являються нові хвороби, багато існуючих хвороб не мають ліків, є над чим працювати щодо усунення побічних ефектів від застосування вже існуючих препаратів, тож українським фармацевтичним підприємствам є куди розвиватися. Додаючи інноваційний препарат до свого асортименту, вони сприяють покращенню своїх позицій на ринку, а споживачі отримують користь.

Перейдемо до негативних чинників. Фармацевтичний ринок підпадає під державне регулювання цін на препарати, методи розповсюдження

продукції та на маркетингову активність (заборонено просувати рецептурні препарати кінцевим споживачам), але незважаючи на це ринок лікарських засобів в Україні є перспективним щодо маркетингової діяльності, адже навіть з наявними заборонами, промоційна активність фармацевтичних підприємств досить велика (рис. 2.4.).

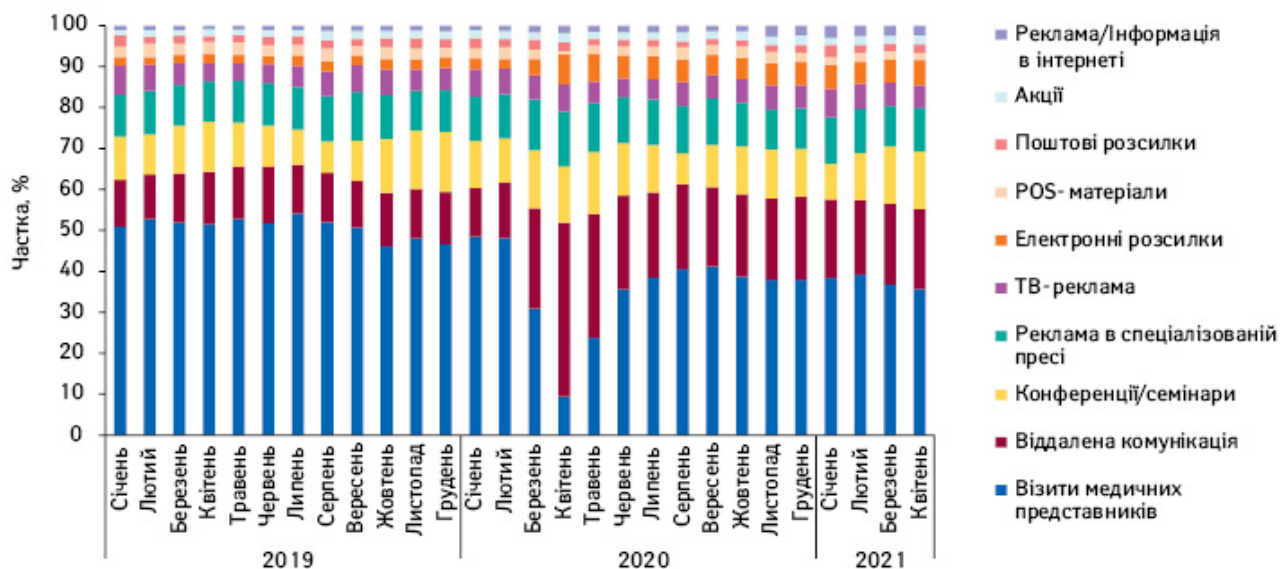


Рис. 2.4. Структура промоційної активності в розрізі видів промоції лікарських засобів за період з січня 2019 до квітня 2021 р.

Джерело: [53].

З рис. 2.4., видно, що найбільшу роль у маркетинговій діяльності фармацевтичних підприємств України відіграють візити медичних представників, але лікарів та фармацевтів дуже багато, тож працівникам неможливо обійти всіх та мати багато часу, аби донести повну інформацію, тож фарм-виробниками активно застосовуються інші види маркетингових комунікацій. У зв'язку з карантинними обмеженнями, спричиненими всесвітню пандемією, роль віддаленої комунікації значно зросла і її пік припав саме на початок-середину карантину в Україні. У той час конференції та семінари, на яких лікарі та інші працівники медичної сфери могли обговорити сучасні шляхи подолання певних хвороб, дізнатися про нові препарати на ринку, почали втрачати свою роль, але за рахунок сучасних технологій вийшли на новий рівень дистанційних конференцій і семінарів. Реклама в спеціалізованій пресі за останні роки має більш менш однакову

роль у структурі промоційної активності підприємств фармацевтичної галузі, адже вона як доставлялася підписникам раніше, так і завжди її можна переглянути у онлайн-форматі. Усі інші види маркетингових активностей також відіграють свою роль у спілкуванні з цільовою аудиторією фармкомпаній, але не таку значну.

Розглянемо фарм-виробників, які є найбільш промоційно активними в Україні (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Топ-10 маркетингових організацій за обсягами аптечного продажу лікарських засобів та дієтичних добавок у грошовому вираженні за підсумками травня 2021 р. із зазначенням їх позиції в рейтингу в травні 2019-2020 рр.

Маркетингова організація	2021	2020	2019
ПАТ «Фармак» (Україна)	1	1	1
ПрАТ «Дарниця» (Україна)	2	3	3
ПрАТ «Sanofi» (Франція)	3	2	5
ПАТ «Teva» (Ізраїль)	4	4	4
ТОВ «Acino» (Швейцарія)	5	6	7
ТОВ «Berlin-Chemie» (Німеччина)	6	7	6
КП «Артеріум» (до складу входить АТ «Київмедпрепарат», Україна)	7	5	2
ПАТ «KRKA» (Словенія)	8	8	8
ПАТ «Київський вітамінний завод» (Україна)	9	9	9
ТОВ «Кусум Фарм» (Україна)	10	10	11

Джерело: [54].

Табл. 2.3. показує, що український ринок за фармацевтичним просуванням порівню розділився між вітчизняними та іноземними виробниками. ПАТ «Фармак», ПАТ «Teva», ПАТ «KRKA» і ПАТ «Київський вітамінний завод» протягом останнього періоду утримують свою маркетингову активність на одному рівні, ПрАТ «Дарниця», ТОВ «Acino» та ТОВ «Berlin-Chemie» покращили своє просування, а усі інші підприємства погіршили його.

Конкуренція на фармацевтичному ринку України досить багато, але для АТ «Київмедпрепарат» основними є ПАТ «Фармак», ПрАТ «Дарниця», ПАТ «Teva» та ПрАТ «Sanofi».

ПАТ «Фармак» є лідером фармацевтичного ринку України за обсягами продажу лікарських засобів у грошовому виразі, та найбільшим експортером лікарських засобів. Його продуктивний портфель налічує 220 позицій і щорічно оновлюється ще на 20 нових препаратів [45].

ПрАТ «Дарниця» є лідером фармацевтичного ринку України з реалізації товарів у натуральному виразі, має досвід роботи величиною у 90 років та входить до ТОП-3 найдорожчих брендів України [47].

ПАТ «Teva» є найбільшою міжнародною фармацевтичною компанією в Україні, працює на цьому ринку вже 24 роки. Асортимент підприємства нараховує понад 200 генеричних та оригінальних лікарських засобів, які застосовуються у більшості ключових терапевтичних напрямів [46].

ПрАТ «Sanofi» в Україні входить до складу глобальної компанії «Sanofi» – світового лідера у сфері медичних рішень. Підприємство має 5 глобальних бізнес-підрозділів, які зосереджені на головних напрямках охорони здоров'я: діабет та серцево-судинні захворювання, внутрішні захворювання та ринки, що розвиваються, напрям спеціалізованої допомоги, вакцини та безрецептурні препарати [48].

Розглянемо їх частку на ринку (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Частка ринку основних виробників фармацевтичного ринку України

Підприємство	Частка ринку, %
ПАТ «Фармак»	5,2
ПрАТ «Дарниця»	3,24
КП «Артеріум» (до складу входить АТ «Київмедпрепарат»)	3,2
ПАТ «Teva»	3,18
ПрАТ «Sanofi»	3,11

Джерело: сформовано автором на основі [43].

Табл. 2.4., показує, що склад лідерів ринку залишається незмінним, але АТ «Київмедпрепарат» варто докласти зусиль щодо захоплення більшої частки ринку, що відповідно посприяє тому ж щодо КП «Артеріум» (до складу входить АТ «Київмедпрепарат») загалом, аби не тільки вийти на вище

місце серед фармацевтичних підприємств, а і не дозволити ПАТ «Teva» та ПрАТ «Sanofi» перегнати підприємство у рейтингу.

Отже, фармацевтична галузь України представлена багатьма виробниками, лідерами з яких є вітчизняні. На фармацевтичному ринку України представлено багато терапевтичних асортиментних ліній. Держава підтримує галузь та сприяє її розвитку. Фарм-виробники є досвідченими, випускають якісні препарати та вміють знизити вплив негативних чинників галузі або зовсім запобігти його щодо своєї діяльності.

2.2. Маркетингова характеристика АТ «Київмедпрепарат»

Акціонерне товариство «Київмедпрепарат» – національний лідер з виробництва антибактеріальних препаратів. Підприємство знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Саксаганського, 139.

Завод є одним з найбільших та найдосвідченіших підприємств вітчизняної хіміко-фармацевтичної промисловості, створення якого припало на середину ХІХ сторіччя. Коротко розглянемо його історію (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Хронологічна таблиця історії та розвитку АТ «Київмедпрепарат»

Дата	Подія
1	2
Середина ХІХ сторіччя	Створення заводу
1847 рік	Початок випуску лікарських засобів
2005 рік	Став учасником Корпорації «Артеріум»
2006 рік	Початок випуску ветеринарних препаратів
2012 рік	Сертифіковано дільницю з виробництва твердих форм препаратів β-лактамного ряду на відповідність стандартам GMP
2014 рік	Успішно пройдено перевірку Державної Служби України з лікарських засобів щодо дотримання Ліцензійних умов та отримав сертифікати GMP на усі виробничі дільниці
2015 рік	Розпочато випуск генно-інженерних інсулінів для лікування цукрового діабету
2021 рік	Підтверджено стандарт екологічного менеджменту ISO 14001

Джерело: складено автором на основі: [39, 44].

З табл. 2.5. видно, що підприємство є досвідченим виробником

фармацевтичної продукції на українському ринку, а ефективність його діяльності та якість продукції постійно підтверджують вітчизняні, європейські та міжнародні сертифікати.

АТ «Київмедпрепарат» постійно працює над удосконаленням свого функціонування та розширення наявних бізнес-портфелів. Підприємство випускає на ринок протимікробні засоби, засоби для серцево-судинної системи, засоби для нервової системи, засоби для травної системи, дерматологічні засоби та ветеринарні засоби. Загальна їх кількість складає понад 115 найменувань, з них значна частка припадає на антибактеріальні препарати, так як АТ «Київмедпрепарат» є лідером з їх виробництва в Україні. Уся фармакологічна продукція, яку випускає компанія, поділяється на 5 великих асортиментних груп: кардіо-неврологічна група (КНГ), антибіотики, безрецептурні препарати (ОТС), ендокринологія та ветеринарія. Розглянемо ширину та глибину наявного асортименту (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Ширина та глибина асортименту АТ «Київмедпрепарат»

Глибина	Ширина				
	2	3	4	5	6
1	КНГ	Антибіотики	ОТС	Ендокринологія	Ветеринарія
	«Амлодипін»	«Азимед»	«Акне-стоп»	«Гепаметіон»	«Амоксициліну Тригідрат»
	«Антарес»	«Аміцил»	«Амброксол»	«Гліптар»	«Бензилпеніцилін»
	«Еналаприл»	«Амоксил»	«Амодерм Нео»	«Дімарил»	«Біцилін-3»
	«Капотіазид»	«Амоксил ДТ»	«Ацетилсаліцилова кислота»	«Елкоцин»	«Біцилін-5»
	«Каптоприл»	«Амоксил К»	«Валеріана Форте»	«Інсулар Актив»	«Діа Дог & Кет»
	«Касарк»	«Ампісульбін»	«Вікаїр»	«Інсулар Стабіль»	«Квадро»
	«Корвазан»	«Ампіцилін»	«Гастро-норм»	«Ланцерол»	«Реланія»
	«Ксантинолу нікотинат»	«Вальтровір»	«Герпевір»	«Меверин»	«Санодерм»
	«Метопролол»	«Гепацеф»	«Гліцисед»	«Мефарміл»	«Стрептоміцин»

1	2	3	4	5	6
	«Реніаль»	«Гепацеф Комбі»	«Гліцисед Кардіо»	«Ніфуроксазид»	«Цефтріаксон»
	«Рибоксин»	«Глітейк»	«Гліцисед Макс»	«Омепразол»	«Цефазолін»
	«Тіодарон»	«Канаміцин»	«Дротаверин»	«Фамотидин»	«Цефінель»
	«Фуросемід»	«Капреоміцин»	«Ескувіт»	«Формен Комбі»	
	«Тіотриназолін»	«Квадроцеф»	«Кальцію глюконат»	«Віменс»	
	«Ацелізін»	«Кларитроміцин»	«Клотрисал»	«Мастофемін»	
	«Габана»	«Левомітецин»	«Копацил»	«Менорма»	
	«Медіаторн»	«Левомітицин»	«Ларитилен»	«Трілея»	
	«Соннат»	«Лінезелідин»	«Легколак»		
	«Тіопентал»	«Лінкоміцин»	«Лоперамід»		
	«Цинаризин Форте»	«Мепенам»	«Лоратидин»		
	«Флуксен»	«Орнізол»	«Пен-Герпевір»		
	«Таклор»	«Офлоксацин»	«Лоризан»		
		«Стрептоміцин»	«Мікогель»		
		«Урофосцин»	«Ноксон»		
		«Флоксіум»	«Парацетамол»		
		«Фурагін»	«Псорікап»		
		«Цефазолін»	«Рятівник»		
		«Цефотаксим»	«Седавіт»		
		«Цефтріаксон»	«Троксегель»		
		«Цефтум»	«Уролесан»		
			«Холелесан»		
			«Фталазол»		
			«Фурацилін»		
			«Бетаметазон»		
			«Бетасалік»		

1	2	3	4	5	6
			«Триакутан»		
			«Ревмоксіб»		
			«Дифлюзол»		
			«Діофлан»		

Джерело: сформовано автором на основі [44].

З табл. 2.6. випливає, що асортимент підприємства досить широкий, він складається з 5 глибоких асортиментних груп. Найбільшою асортиментною лінією є асортиментна група безрецептурних препаратів, яка налічує 39 позицій, а найменшою є група ветеринарних препаратів (всього 12 позицій), це пов'язано з тим, що в Україні піклування про тварин не так поширено, як за кордоном, тому люди купують лише вкрай необхідні препарати. Як тільки культура піклування про улюбленців буде підвищуватися, у АТ «Київмедпрепарат» буде сенс запроваджувати до свого асортименту різноманітні вітаміни для тварин, різні профілактичні засоби тощо. У той же час кардіо-неврологічна група налічує 22 позиції, асортиментна група антибактеріальних препаратів налічує 30 позицій, а ендокринологічні препарати підприємство виробляє у кількості 17 найменувань. Це пов'язано з тим, що ліки вищенаведених груп направлення назначаються пацієнтами при серйозних захворюваннях і нинішня фармацевтична галузь України активно бореться з антибіотикорезистентністю, тому підприємства виробляють небагато препаратів, але широкої дії направлення і, найголовніше, високої ефективності.

Насиченість асортименту АТ «Київмедпрепарат» складає 49 позицій, адже для деяких ліків є кілька форм випуску, наприклад «Діофлан» випускають у вигляді гелю та таблеток, тобто споживач може сам визначитися, яким видом лікарського засобу йому буде зручніше користуватися. Також компанія виробляє препарати і з різною кількістю діючої речовини, наприклад, «Амоксил К 1000» та «Амоксил К 625», так як

для лікування різних захворювань хворому може бути потрібно відповідно різне дозування препарату.

Асортимент підприємства є не повністю гармонійним, так як об'єднання у асортиментні групи є досить широким, кардіо-неврологічні препарати діють на різні частини серцевої та нервової системи людини, так само як антибіотики різного спектру дії, а безрецептурні препарати охоплюють все, починаючи від тілесних ушкоджень і закінчуючи алергією.

Підприємство працює не тільки над ефективністю своєї фармацевтичної продукції, а і піклується про те, аби приймати її споживачеві було зручно. Таким чином, АТ «Київмедпрепарат» випускає препарати різних лікарських форм: креми, таблетки, лікувальні лаки, мазі, капсули, гелі, порошки для перорального застосування, порошки для ін'єкцій, ліофілізат для розчину для ін'єкцій та суспензія для ін'єкцій.

Проаналізувавши асортимент АТ «Київмедпрепарат», можна зазначити, що його асортимент є насиченим і стабільно оновлюється. Тепер можемо розглянути динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних груп (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції в натуральному виразі, од.		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. КНГ	1217800	1254416	36616	3,01
2. Антибіотики	1273346	1335345	61999	4,87
3. ОТС	857235	890230	32995	3,85
4. Ендокринологія	536690	566510	29820	5,56
5. Ветеринарія	31366	40465	9099	29,01
Разом	3916437	4086966	170529	4,35

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Аналізуючи табл. 2.7., можна побачити зростання обсягів виробленої продукції у натуральному виразі по усім асортиментним групам, у відсотковому співвідношенні найбільше зросло виробництво ветеринарних

препаратів, адже у звітному році до асортименту підприємства новинок у цій асортиментній групі було додано найбільше. Найменше зростання відбулося у асортиментних групах безрецептурних препаратів та препаратах кардіо-неврологічного спрямування, це пояснюється тим, що саме у цих асортиментних лініях найбільша конкуренція, тож АТ «Київмедпрепарат» зосереджується на утриманні своїх позицій з уже існуючими видами ліків.

Перейдемо до розгляду динаміки структури асортименту продукції підприємства (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції у вартісному вигляді, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	
1. КНГ	1489898	1779158	22,2	25,58	3,38
2. Антибіотики	2142232	2222208	31,92	31,95	0,03
3. ОТС	1259703	1333325	18,77	19,17	0,4
4. Ендокринологія	1183865	986257	17,64	14,18	-3,46
5. Ветеринарія	635556	634320	9,47	9,12	-0,35
Разом	6711254	6955268	100	100	-

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

З табл. 2.8. стає зрозуміло, що відповідно до виробництва продукції у вартісному виразі структура асортименту асортиментної групи «Антибіотики» є найбільшою, адже таких препаратів підприємство виготовляє найбільше і реалізує за високою ціною. Асортиментна група ветеринарних препаратів є найменшою, так як вона приносить найменше прибутку компанії, тож за рахунок зниження її структурної частини, підприємство піднімає виробництво більш прибуткових асортиментних ліній, таких як кардіо-неврологічна група, та безрецептурні препарати. За рахунок зниження структурної частини препаратів ендокринологічного спрямування було також зосереджено більшу увагу на виробництві препаратів інших асортиментних груп, які були більш актуальними для споживачів у період пандемії.

Зміни, які відбулися у аналізований період, є не дуже суттєвими. Структура асортименту АТ «Киїмедпрепарат» є більшою мірою є стабільною, а відхилення незначне.

Забезпечення підприємства сировиною та матеріалами для виробництва продукції відбувається за рахунок кооперації з постачальниками. Компанія заключила договори з іноземними фірмами щодо постачання переважно субстанцій та допоміжних матеріалів. І стабільно співпрацює з ними десятиліттями. Серед них можна виокремити «Indukern Chemie AG» (Швейцарія), «Menadiona S.L.» (Іспанія), «INCOPHARM GmbH» (Німеччина), «Jiangsu Chaohua Glasswork Co., Ltd.» (Китай) та «COLORCON Limited» (Велика Британія). Серед основних іноземних постачальників, які поставляють обладнання, запчастини можна виділити: «I.M.A Industria Macchine Automatiche S.p.A.» (Італія), «ADAMUS HT Sp. z o.o.», «Bosch Packaging Services AG», «GUK- Falzmaschinen Griesser and Kunzmann GmbH and Co.KG» та «KILIAN Tableting GmbH».

Основними вітчизняними постачальниками АТ «Киїмедпрепарат», які постачають допоміжні матеріали (флакони, пробки, ковпачки, фольгу), є ТОВ «Юнік Фарма» (м. Новоград-Волинський), ТОВ «АНІД-ПАК» (м.Київ), ПП «Дніпрокварц» (Полтавська обл.), ДП Видавничий дім «Укрпол» (м.Стрий), МП «Чернівецький завод медичних виробів» (м. Чернівці) та ТОВ «Ельграф» (м. Львів). Постачальниками друкованої продукції, хімреактивів, допоміжної сировини є ТОВ «Агрополіграфсервіс» (м. Київ), ПАТ «Ексімед» (м. Київ), ТОВ «Кременчуцька міська друкарня» (м. Кременчук), та інші.

Посередниками, які допомагають підприємству у розподілі продукції є ТОВ «Бадм», КП «Фармація», ТОВ «Компанія «Укроптпостач», ПП «САНА КО», ТОВ «УКРФАРМЕКСПОРТ», ПП «Українські ветеринарні технології», ТОВ «ФАРМА-СВІТ».

Система збуту продукції охоплює всю територію України, також постачання здійснюється в країни СНД (Білорусь, Узбекистан, Казахстан, Азербайджан, Грузію, Вірменію, Таджикистан, Росію, Молдову, В'єтнам,

Киригизстан, Туркменістан, Польщу, Сербію).

Основними конкурентами АТ «Київмедпрепарат» є ПАТ «Фармак» (лідер ринку з реалізації товарів у вартісному вигляді), ПрАТ «Дарниця» (лідер ринку з виробництва і реалізації без рецептурних препаратів у натуральному вигляді), ТОВ «Санофі-Авентіс Україна» та ПрАТ «Індар» (конкуренти підприємства щодо випуску діабетичних препаратів) та ПАТ «Київський вітамінний завод» (конкурент у кардіо-неврологічній групі).

Основним споживачем продукції АТ «Київмедпрепарат» є три групи споживачів: жінки від 25 років з різним стилем життя та соціальним статусом, які піклуються про себе і свою сім'ю, отже купують ліки різної групи направлення у залежності від потреби загалом під впливом телевізійної реклами або порад знайомих; лікарі та фармацевти, які знають про ефективність ліків і види аналогів у різних виробниках, тож обирають ті фарм-препарати, виробнику яких більш довіряють та їх цінова політика відповідає їх доходу. Третьою групою споживачів є одружені чоловіки, які здійснюють покупки ліків по тому списку, який склала дружина. У випадку якщо необхідних ліків у аптеці не виявиться, такий покупець скористається порадою фармацевта, попередньо проконсультувавшись з дружиною телефоном, або зверне увагу на препарати, які представлені на вітринах.

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні показники діяльності АТ «Київмедпрепарат»

Показники	Один. виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп:	тис. упаковок				
- КНГ		1217800	1254416	36616	3,01
- Антибіотики		1273346	1335345	61999	4,87
- ОТС		857235	890230	32995	3,85
- Ендокринологія		536690	566510	29820	5,56
- Ветеринарія	31366	40465	9099	29,01	

1	2	3	4	5	6
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах:	тис. грн.	6711254	6955268	244014	3,64
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2355448	2615722	260274	11,05
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1252324	1269451	17127	1,38
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	182 247	187 133	4886	2,68
6. Витрати на збут	тис. грн.	633 838	831 014	197176	31,11
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2068409	2287598	219189	10,6
8. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	287039	328124	41085	14,31
9. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	105 693	106 253	560	0,53
10. Чистий прибуток	тис. грн.	48 268	-31 035	-79303	-164,3
11. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	87,81	87,46	-0,35	-0,4
12. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,05	-1,19	-3,24	-
13. Рентабельність продукції	%	13,88	14,34	0,46	-

Джерело: складено автором на основі додатку А.

Аналізуючи табл. 2.9., можна побачити, що у звітному році підприємство погіршило свою економічну діяльність. Це видно по зменшенню чистого доходу та збільшенню витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації збільшилися на 35 коп. у зв'язку з тим, що збільшилися повні витрати на 219189 грн. Прибуток від операційної діяльності також збільшився, але несуттєво (всього на 0,53%). Хоча чистий дохід і збільшився на 260274 грн, але рентабельність діяльності скоротилася на -3,24%. Рентабельність продукції зросла на 0,46; у зв'язку з збільшенням прибутку від реалізації на 14,31%.

Отже, після окресленої маркетингової характеристики АТ «Київмедпрепарат», слід зазначити, що підприємству необхідно приділяти увагу маркетинговій активності у майбутньому періоді, адже прибуток від операційної діяльності у звітному періоді був зовсім незначним (можна припустити, що це пов'язано з карантинними обмеженнями, які були запроваджені в Україні з березня 2020 року через COVID-19) і його потрібно

нарощувати, так як він є основною складовою доходу. Підприємству потрібно працювати над покращенням своєї діяльності, аби у майбутньому періоді отримати чистий прибуток, а не збиток, як у звітному періоді. Конкуренти АТ «Київмедпрепарат» є дуже сильними, тож компанії необхідно проводити аналіз своїх конкурентних позицій, аби вчасно приймати заходи щодо утримання своїх позицій та покращення їх.

2.3. Визначення конкурентних позицій підприємства на основі показників його маркетингової діяльності методом SPACE-аналізу

Фармацевтична галузь специфічна систематичним оновленням асортименту, високими вимогами до якості та термінів придатності товарів, своєю високою технологічністю, довгими розробками, пов'язаними з довготривалими клінічними дослідженнями, низькою силою споживача, обов'язковим ліцензуванням, ускладненою обов'язковою державною реєстрацією лікарських засобів, для життєво-необхідних препаратів державним регулюванням ціни та ін. Відповідно до цієї специфіки окреслимо у табл. 2.10 критерії до факторів, які оцінюються у фармацевтичній галузі.

Таблиця 2.10

Критерії до факторів матриці SPACE у фармацевтичній галузі

Назва фактору	Критерії
1	2
Сильні фінансові сторони (FS):	<ul style="list-style-type: none"> ● стабільність отримання прибутку; ● рівень цін на сировину іноземних постачальників; ● рентабельність інвестицій; ● фінансовий ризик підприємства; ● фінансова залежність підприємства;
Конкурентні переваги (CA):	<ul style="list-style-type: none"> ● частка підприємства на ринку; ● якість товарів; ● лояльність лікарів та фармацевтів; ● випуск препаратів тієї дії направлення, яка ще не представлена в Україні; ● досвід роботи підприємства;

1	2
Привабливість галузі (IS):	<ul style="list-style-type: none"> ● рівень маркетингової активності представництв іноземних виробників на українському ринку; ● обсяг імпорту фармацевтичної продукції з-за кордону; ● доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва; ● потенціал зростання галузі; ● вплив конкурентів на зміни у галузі.
Стабільність зовнішнього середовища (ES):	<ul style="list-style-type: none"> ● рівень платоспроможності населення; ● сезонність попиту; ● державне регулювання цін на деякі види препаратів; ● рівень інфляції; ● регулювання маркетингових можливостей.

Джерело: складено автором на основі особистих досліджень.

Як видно з табл. 2.10., критерії, які оцінюються відповідно до фармацевтичної галузі значно відрізняються від стандартних. Розглянемо детальніше кожен критерій окремо. Критерії фактору «FS»:

Обрання критерію «стабільність отримання прибутку» пояснюється тим, що лікарські засоби потрібні людям завжди, тож попит на них є, і підприємствам фармацевтичної галузі необхідно лише підтримувати його щодо своєї продукції, використовуючи маркетинговий комплекс дій. При правильному його застосуванні компанії буде забезпечений постійний стабільний прибуток.

Обрання критерію «рівень цін на сировину іноземних постачальників» пояснюється тим, що діючу речовину, з якої виробляються ліки, українські фармацевтичні підприємства зазвичай купують закордоном. Отже її вартість буде залежати від коливань валюти у країні. Основна частина витрат на виробництво припадає саме на сировину. Тож у фармацевтичній галузі дуже важливо обирати постачальників з гарною репутацією, якісною сировиною та шукати шляхи для зменшення цін на закупки.

Обрання критерію «рентабельність інвестицій» пояснюється тим, що дуже багато коштів фармацевтичних підприємств витрачається на розробку

нових видів ліків, клінічні дослідження та на ефективну реалізацію цих препаратів. Якщо обирати те фармакологічне направлення, яке мало розвинуте або зовсім не розвинуте, і яке потенційно є дуже прибутковим (як, наприклад, у той час як весь світ займається винайденням та реалізацією вакцини від коронавірусу, можна працювати над винайденням ліків, які повертають смак та запах для людини на минулий рівень, адже дуже багато людей страждають через це навіть після того як минуло півроку після хвороби), то рентабельність інвестицій прогнозується бути високою.

Обрання критерію «фінансовий ризик підприємства» пояснюється тим, що випускаючи новий препарат на ринок чи змінюючи дизайн старого, випускаючи нову рекламну кампанію та ін. підприємство не має стовідсоткових гарантій, що вкладені в усе це кошти йому повернуться або прибуток від реалізації товарів виявиться більшим, аніж вкладені кошти в його виробництво і просування. Споживач може не зрозуміти, яку потребу вирішить новий препарат, може не сприйняти новий дизайн упаковки безрецептурного препарату, або рекламна кампанія товару-замінника буде попадати на очі потенційному покупцю частіше і тоді, коли він прийде до аптеки здійснювати покупку, першим йому згадається саме товар конкурента. Будь-який фарм-виробник повинен брати до уваги подібні фінансові ризики.

Обрання критерію «фінансова залежність підприємства» пояснюється тим, що фармацевтичні підприємства не завжди за власний рахунок від реалізації товарів можуть повністю покрити нові розробки ліків і усе, що їх супроводжує, чи непередбачувані витрати, якщо, наприклад, неочікувано зламалося обладнання і потрібно купувати нове. У таких випадках підприємства беруть кредит у фінансових установах і якщо у визначений термін не мають змоги повернути кошти, то будуть вимушені коригувати свою діяльність (наприклад, зупиняти виробництво і реалізацію однієї з асортиментних груп, аби з даного не залученого бюджету повернути борг), що призведе до погіршення техніко-економічних показників порівняно з

минулим періодом.

Критерії фактору «СА»:

Обрання критерію «частка підприємства на ринку» пояснюється тим, що бренд фармацевтичного підприємства не відіграє значної ролі для споживача на відміну від бренду ліків. Тому аби відвоювати значну частку ринку виробники фармацевтичної продукції ведуть жорстоку конкурентну боротьбу як по маркетинговим активностям, так і по рівню присутності на ринку.

Обрання критерію «якість товару» пояснюється тим, що фармацевтична продукція – це унікальний товар, який якщо не буде належної якості не тільки через помилку у виробництві чи використанні у складі менш активної речовини, а і через недосконалі клінічні дослідження щодо короткочасних та довготривалих побічних ефектів, може не тільки не допомогти споживачеві, а і серйозно нашкодити йому. Тож в інтересах фармацевтичних підприємств виробляти препарати лише бездоганної якості.

Обрання критерію «лояльність лікарів та фармацевтів» пояснюється тим, що більша частина асортименту фармацевтичних підприємств припадає на рецептурні препарати, які кінцевий споживач може придбати лише за рекомендацією лікаря та його рецептом. А щодо безрецептурних препаратів, то їх на ринку представлено безліч і коли людина приходиться в аптеку, якщо її ліки вдома закінчилися або чомусь не діють на дані симптоми, вона запитує поради у фармацевта. Тому значна частина продажів фармацевтичної продукції залежить від того чи довіряють лікарі та фармацевти певному виробнику і у чому бачать його переваги над товарами інших виробників.

Обрання критерію «випуск препаратів тієї дії направлення, яка ще не представлена в Україні» пояснюється тим, що на вітчизняному ринку існує потреба у багатьох ліках, які в Україні не виробляються і тому люди вимушені їх заковувати за кордоном за дуже велику ціну. Подібних ніш в Україні декілька і є сенс зайняти ці ніші, поки це не зробили конкуренти, адже науково-технічний прогрес лише прискорюється і конкуренти цілком

можуть зробити це першими.

Обрання критерію «досвід роботи підприємства» пояснюється тим, що з більшою вірогідністю при обранні між препаратами двох різних виробників з практично однаковими властивостями та ціною, споживач обере препарат підприємства, який вже давно представлений на ринку, тобто знає свою справу і має гарну репутацію в очах громадськості.

Критерії фактору «IS»:

Обрання критерію «рівень маркетингової активності представництв іноземних виробників на українському ринку» пояснюється тим, що іноземні виробники мають більше фінансових ресурсів, зосереджених на просуванні товарів, тож, якщо різноманітні комунікації постійно у людей перед очима, то виявляється, що лікарі та провізори схильні рекомендувати такі препарати, а українські споживачі – купувати, тож вітчизняним виробникам варто теж активно комунікувати зі своїм споживачем, таким чином створюючи гідну конкуренцію і утримувати свої конкурентні позиції.

Обрання критерію «обсяг імпорту фармацевтичної продукції з-за кордону» пояснюється тим, що на українському фармацевтичному ринку у найпопулярніших фармакологічних групах, наприклад, як безрецептурні препарати, представлено багато іноземних товарів і своїм числом вони витісняють вітчизняні, так як підсвідомо у покупців існують думки, що все, що вироблено закордоном – краще, аніж те, що вироблено у рідній країні. Але вітчизняні підприємства останні декілька років активно утримують перші місця щодо обсягів продажу товарів в упаковках і у вартісному вигляді, тож мають змогу робити це і надалі.

Обрання критерію «доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва» пояснюється тим, що науковий потенціал більше розвинутий у Європі, вітчизняні підприємства працюють на ринку вже багато років, але інноваційних препаратів мають всього декілька. Для того, аби розвиватися у цьому напрямку, компанії заключають співпрацю з європейськими країнами, для чого необхідно багато фінансових та

виробничих ресурсів, тож інновації у фармацевтичній галузі приходять до України, але малими кроками.

Обрання критерію «потенціал зростання галузі» пояснюється тим, що у світі періодично виникають нові хвороби, які потрапляють і в Україну, або мутують старі віруси, тож для них необхідно виробляти ліки або хоча б ті препарати, які можуть впливати на симптоми, тож фармацевтична галузь завжди має потенціал для зростання та розвитку.

Обрання критерію «вплив конкурентів на зміни у галузі» пояснюється тим, що якщо одне підприємство випускає на ринок інноваційний препарат або розголошує використання якоїсь нової технології, то його конкурентам також варто починати швидко розвиватися у цьому напрямку, аби не втрати свої ринкові позиції.

Критерії фактору «ES»:

Обрання критерію «рівень платоспроможності населення» пояснюється тим, що підприємствам слід враховувати яку ціну споживачі спроможні заплатити за їх товари, адже є категорія споживачів, які малозабезпечені, а мають потреби у певних ліках щодня (наприклад, гіпертонікам та людям, які перенесли інсульт потрібно приймати ліки для зниження та підтримання тиску), тож виробники за рахунок підвищення цін на інші препарати, на пігулки від тиску встановлюють низьку ціну, аби люди похилого віку, які зазвичай страждають від таких захворювань, мали змогу на свою малу пенсію їх придбати. Якщо фарм-виробники не будуть звертати увагу на рівень платоспроможності населення, а особливо деяких цільових аудиторій певних груп їх товарів, то успішною діяльність на ринку таких підприємств не буде.

Обрання критерію «сезонність попиту» пояснюється тим, що деякі фармацевтичні товари мають сезонний попит, такі як ліки проти алергії весною та ліки проти нежитю/кашлю/застуди пізньої осені та зими. Фарм-виробникам потрібно брати це до уваги і у вказані періоди збільшувати кількість маркетингових заходів щодо просування цих категорій товарів, аби

зацікавити, запам'ятатися потенційному споживачу більше, аніж конкуренти.

Обрання критерію «державне регулювання цін на деякі види препаратів» пояснюється тим, що держава встановлює обмеження на ціни певних груп препаратів (наприклад, на товари групи «Антибіотики», адже серед них є такі, які рятують життя), аби люди були спроможні за потреби їх придбати. Тож фарм-виробникам необхідно брати це до уваги і шукати шляхи зниження ціни реалізації подібних препаратів, якщо ціна за розрахунками виходить вищою, ніж поріг, встановлений державою.

Обрання критерію «рівень інфляції» пояснюється тим, що в Україні останнім часом рівень інфляції лише зростає. Враховуючи, що фармацевтичні товари є товарами першої необхідності, то фарм-виробникам варто аналізувати зміни середньо-ринкових цін на ліки та коректувати власні ціни відповідно до цих змін та можливостей споживачів купити препарати у той час як купівельна спроможність однієї грошової одиниці знижується.

Обрання критерію «регулювання маркетингових можливостей» пояснюється тим, що фармацевтичні підприємства обмежені державою у просуванні рецептурних препаратів, тож великий акцент робиться саме на безрецептурних препаратах, просуваючи які, фарм-виробник може вплинути безпосередньо на кінцевого споживача. Тут вже у його доступі є практично увесь маркетинговий арсенал і успішних маркетингових кампаній залежить вже від креативності маркетологів, які обов'язково мають мати фармацевтичну освіту, так як не можуть просувати товари на ринок, не знаючи їх особливостей.

Для оцінювання вищенаведених критеріїв щодо дослідження конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат» було використано експертний метод. У ролі експертів виступали продакт-менеджери усіх асортиментних груп підприємства, керівник відділу маркетингових комунікацій підприємства, а також інші фахівці галузі. Усього в опитуванні приймало участь 15 експертів. Для визначення їх середньої оцінки може використовуватися математичне правило визначення середньої. Проведений

аналіз у минулих наукових працях автора показав, що різниця буде несуттєвою у залежності від обраного методу. У даному дослідженні використовувалося правило медіани. Результати опитування експертів наведені у додатку Б. Відповідно до цих результатів, експерти оцінили критерії фактору «Сильні фінансові сторони» таким чином:

- стабільність отримання прибутку – 9;
- рівень цін на сировину іноземних постачальників – 7;
- рентабельність інвестицій – 8;
- фінансовий ризик підприємства – 8;
- фінансова залежність підприємства – 3.

Для цих критеріїв вага була визначена такою: стабільність отримання прибутку – 0,2, рівень цін на сировину іноземних постачальників – 0,1; рентабельність інвестицій – 0,2; фінансовий ризик підприємства – 0,3; фінансова залежність підприємства – 0,2.

Критерії фактору «Конкурентні переваги» були оцінені так:

- частка підприємства на ринку – 9;
- якість товарів – 10;
- лояльність лікарів та фармацевтів – 9;
- випуск препаратів тієї дії направлення, яка ще не представлена в Україні – 8;
- досвід роботи підприємства – 10;

Для цих критеріїв вага була визначена такою: частка підприємства на ринку – 0,2, якість товарів – 0,3, лояльність лікарів та фармацевтів – 0,2, випуск препаратів тієї дії направлення, яка ще не представлена в Україні – 0,1, досвід роботи підприємства – 0,2.

Критерії фактору «привабливість галузі» експерти оцінили таким чином:

- рівень маркетингової активності представництв іноземних виробників на українському ринку – 8;
- обсяг імпорту фармацевтичної продукції з-за кордону – 7;

- доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва – 7;

- потенціал зростання галузі – 10;

- вплив конкурентів на зміни у галузі – 8.

Для цих критеріїв вага була визначена такою: рівень маркетингової активності представництв іноземних виробників на українському ринку – 0,2, обсяг імпорту фармацевтичної продукції з-за кордону – 0,15, доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва – 0,2, потенціал зростання галузі – 0,3, вплив конкурентів на зміни у галузі – 0,15.

Критерії фактору «Стабільність зовнішнього середовища» були оцінені так:

- рівень платоспроможності населення – 8;

- сезонність попиту – 8;

- державне регулювання цін на деякі види препаратів – 9;

- рівень інфляції – 9;

- регулювання маркетингових можливостей – 9.

Для цих критеріїв вага була визначена такою: рівень платоспроможності населення – 0,2, сезонність попиту – 0,2, державне регулювання цін на деякі види препаратів – 0,2, рівень інфляції – 0,2, регулювання маркетингових можливостей – 0,2.

Визначено зважену оцінку вищенаведених критеріїв за допомогою знаходження добутку між оцінкою експертів та вагою. Розрахунки зваженої оцінки факторів наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Визначення зваженої оцінки факторів у рамках SPACE-аналізу для АТ «Київмедпрепарат»

Критерії	Оцінка експертів, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Фактор «Сильні фінансові сторони»			
1. Стабільність отримання прибутку	9	0,2	1,8
2. Рівень цін на сировину іноземних постачальників	7	0,1	0,7

1	2	3	4
3. Рентабельність інвестицій	8	0,2	1,6
4. Фінансовий ризик підприємства	8	0,3	2,4
5. Фінансова залежність підприємства	3	0,2	0,6
Разом	-	1	7,1
Фактор «Конкурентні переваги»			
1. Частка підприємства на ринку	9	0,2	1,8
2. Якість товарів	10	0,3	3
3. Лояльність лікарів та фармацевтів	9	0,2	1,8
4. Випуск препаратів тієї дії направлення, яка ще не представлена в Україні	8	0,1	0,8
5. Досвід роботи підприємства	10	0,2	2
Разом	-	1	9,4
Фактор «Привабливість галузі»			
1. Рівень маркетингової активності представництв іноземних виробників на українському ринку	8	0,2	1,6
2. Обсяг імпорту фармацевтичної продукції з-за кордону	7	0,15	1,05
3. Доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва	7	0,2	1,4
4. Потенціал зростання галузі	10	0,3	3
5. Вплив конкурентів на зміни у галузі	8	0,15	1,2
Разом	-	1	8,25
Фактор «Стабільність зовнішнього середовища»			
1. Рівень платоспроможності населення	8	0,2	1,6
2. Сезонність попиту	8	0,2	1,6
3. Державне регулювання цін на деякі види препаратів	8	0,2	1,6
4. Рівень інфляції	9	0,2	1,8
5. Регулювання маркетингових можливостей	9	0,2	1,8
Разом	-	1	8,4

Джерело: сформовано автором.

Як видно з табл. 2.11., зважена оцінка фактору складається із суми зважених оцінок по кожному критерію. Фактор «Конкурентні переваги» має досить непогану зважену оцінку, що свідчить про те, що підприємство є потужним конкурентом на ринку, що є дуже важливим для його загальних конкурентних позицій. Фармацевтична галузь є дуже привабливою для того, аби там підприємства здійснювали свою виробничу діяльність, але водночас вона є і складною. Зовнішнє середовище для АТ «Київмедпрепарат» є доволі стабільним.

На основі визначених зважених оцінок по кожному з факторів SPACE-аналізу можна зазначити, що досліджуване підприємство має досить непогане становище на ринку. Для більш детального аналізу перейдемо до побудови вектора згідно цього аналізу для окреслення стратегії, яку варто застосовувати АТ «Київмедпрепарат» на даний час.

Зважена оцінка по фактору «Сильні фінансові сторони» складає 7,1 бала, по фактору «Конкурентні переваги» – 9,4 бала, по фактору «Привабливість галузі» – 8,25 бала, а зважена оцінка по фактору «Стабільність зовнішнього середовища» складає 8,4 бала.

Точка на осі x = $8,25 - 9,4 = -1,15$

Точка на осі y = $7,1 - 8,4 = -1,3$

Відповідно до знайденої точки координат відкладемо вектор на матриці SPACE (рис. 2.5.).

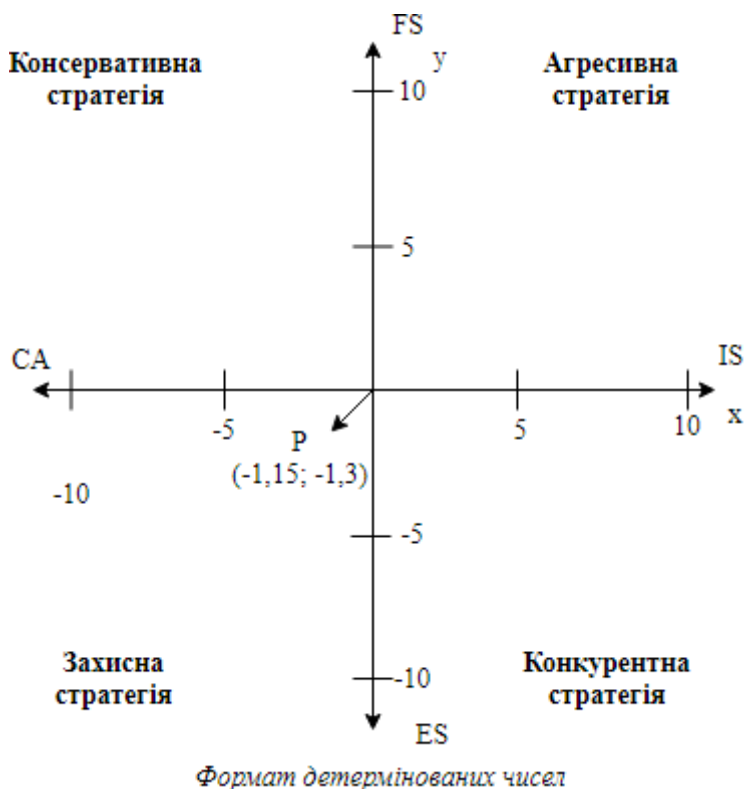


Рис. 2.5. Побудова вектора рекомендованої стратегії для АТ «Київмедпрепарат» за методом SPACE-аналізу

Джерело: створено автором на основі особистих досліджень.

Як видно з рис. 2.5, вектор потрапляє у лівий нижній кут матриці SPACE, тож йому рекомендується застосовувати захисну стратегію.

Для людей досить складно дати конкретну кількісну оцінку факторам через мінливу ринкову ситуацію, тож для того, аби АТ «Київмедпрепарат» було готове до зміни впливу окреслених факторів (збільшення або зменшення впливу кожного), був проведений розрахунок довірчих інтервалів у рамках SPACE-аналізу.

Розрахуємо інтервали для першого критерію – стабільність отримання прибутку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Проміжні розрахунки для критерію «Стабільність отримання прибутку»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Оцінки, балів	8	9	10	7	9	7	9	8	10	9	10	8	10	9	10
2. Медіана (Me)	7	7	8	8	8	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10
3. Відхилення (x – Me)	-2	-2	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
(x – Me) ²	4	4	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
$\Sigma(x - Me)^2$	16														

Джерело: складено автором на основі особистих розрахунків.

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{Me} \times 100\% = \frac{1,03}{9} \times 100\% = 11,44$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\Sigma(x-Me)^2}{n}} = \sqrt{\frac{16}{15}} = 1,03$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для аналізу.

Розрахуємо граничну похибку за допомогою наступної формули:

$$\Delta Me = t_{\frac{\alpha}{2}} * \frac{\sigma}{\sqrt{n}}, \tag{2.1}$$

де $t_{\frac{\alpha}{2}}$ – коефіцієнт довіри, де α – довірчий рівень.

$$0,95/2=0,475$$

Спираючись на стандартні таблиці розподілу, знайдемо відповідне значення для 0,475 – це 1,96 (перетин рядка 1,9 та стовпчика 0,06).

Критерій «Стабільність отримання прибутку»:

$$\Delta Me = 1,96 * (1,03 / 3,87) = 0,52$$

Інтервал для критерію «Стабільність отримання прибутку» становить:

$$9 - 0,52 \leq x \leq 9 + 0,52$$

Аналогічні розрахунки були проведені для усіх інших критеріїв. Знайдемо зважену оцінку по кожному фактору (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Визначення зваженої оцінки факторів за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів для АТ «Київмедпрепарат»

Критерії	Оцінка експертів, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Сильні фінансові сторони (FS):			
1. Стабільність отримання прибутку	8,48-9,52	0,2	1,7-1,9
2. Рівень цін на сировину іноземних постачальників	6,48-7,52	0,1	0,65-0,75
3. Рентабельність інвестицій	7,71-8,29	0,2	1,54-1,66
4. Фінансовий ризик підприємства	7,66-8,34	0,3	2,3-2,5
5. Фінансова залежність підприємства	2,61-3,39	0,2	0,52-0,68
Разом	-	1	6,71-7,49
Конкурентні переваги (CA):			
1. Частка підприємства на ринку	8,66-9,34	0,2	1,73-1,87
2. Якість товарів	9,71-10,29	0,3	2,91-3,09
3. Лояльність лікарів та фармацевтів	8,61-9,39	0,2	1,72-1,88
4. Випуск препаратів тієї дії направлення, яка ще не представлена в Україні	7,68-8,32	0,1	0,77-0,83
5. Досвід роботи підприємства	9,71-10,29	0,2	1,94-2,06
Разом	-	1	9,07-9,73
Привабливість галузі (IS):			
1. Рівень маркетингової активності представництв іноземних виробників на українському ринку	7,63-8,37	0,2	1,53-1,67

1	2	3	4
2. Обсяг імпорту фармацевтичної продукції з-за кордону	6,63-7,37	0,15	0,99-1,11
3. Доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва	6,48-7,52	0,2	1,3-1,5
4. Потенціал зростання галузі	9,71-10,29	0,3	2,91-3,09
5. Вплив конкурентів на зміни у галузі	7,68-8,32	0,15	1,15-1,25
Разом	-	1	7,88-8,62
Стабільність зовнішнього середовища (ES):			
1. Рівень платоспроможності населення	7,49-8,51	0,2	1,5-1,7
2. Сезонність попиту	7,56-8,44	0,2	1,51-1,69
3. Державне регулювання цін на деякі види препаратів	7,53-8,47	0,2	1,51-1,69
4. Рівень інфляції	8,63-9,37	0,2	1,73-1,87
5. Регулювання маркетингових можливостей	8,63-9,37	0,2	1,73-1,87
Разом	-	1	7,98-8,82

Джерело: складено автором на основі особистих розрахунків.

З табл. 2.13 видно, що найбільшу зважену оцінку має фактор «Конкурентні переваги», що свідчить про те, що на ринку фармацевтичної продукції конкурентні переваги мають велике значення, а АТ «Київмедпрепарат» вдало їх підтримує щодо своєї діяльності. Найменшу зважену оцінку має фактор «Сильні фінансові сторони», що свідчить про те, що підприємство має не дуже сприятливу фінансову ситуацію, маючи заборгованість перед одним із українських банків, але це не заважає компанії ефективно працювати на ринку.

Розрахуємо значення точок P_1 і P_2 :

$$[x_1, x_2] = [7,88; 8,62] (-) [9,07; 9,73] = [-1,19; -1,11]$$

$$[y_1, y_2] = [6,71; 7,49] (-) [7,98; 8,82] = [-1,27; -1,33]$$

Відповідно до розрахованих точок координат зобразимо трикутник рекомендованих стратегій на матриці SPACE (рис. 2.6).

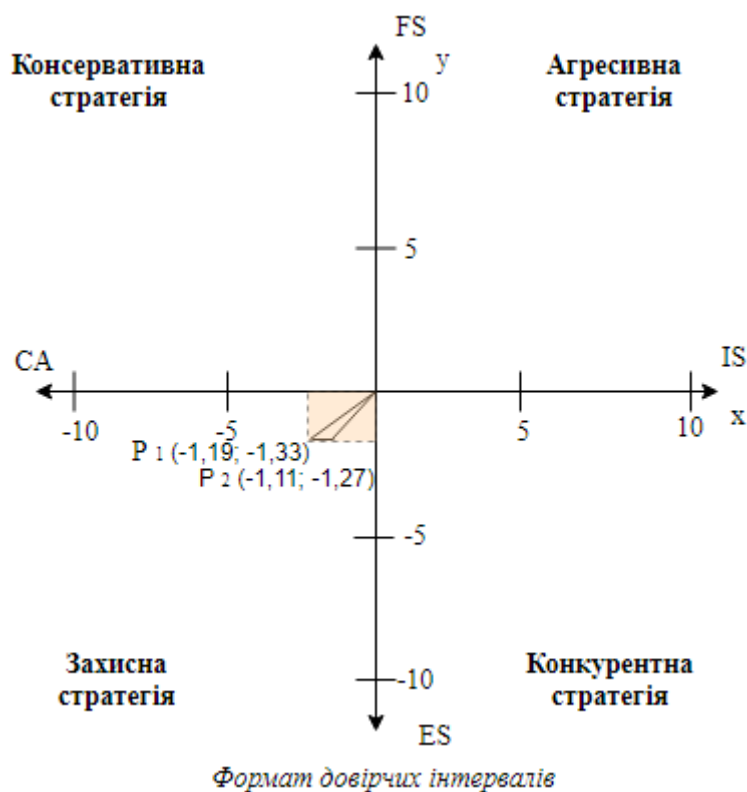


Рис. 2.6 Трикутник рекомендованої стратегії для АТ «Київмедпрепарат» за методом SPACE-аналізу з використанням довірчих інтервалів

Джерело: створено автором на основі особистих досліджень.

З рис. 2.6 видно, що трикутник, побудований за допомогою розрахунку довірчих інтервалів, потрапляє у лівий нижній кут матриці SPACE, як і вектор за конкретними оцінками, тож не зважаючи на більший або менший вплив певних критеріїв у рамках факторів, підприємству все одно варто застосовувати захисну стратегію.

Отже, порівнюючи отримані результати SPACE-аналізу у форматі довірчих інтервалів та у форматі детермінованих чисел для АТ «Київмедпрепарат» стає зрозуміло, що для утримання та покращення своїх конкурентних позицій на фармацевтичному ринку України рекомендується застосовувати захисну стратегію, яка полягає у розробці механізму щодо подолання зовнішніх загроз. Для АТ «Київмедпрепарат» це може бути співробітництво з фармвиробниками закордоном, аби полегшити доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва, адже саме

інноваційні препарати на ринку фарм-індустрії України добре сприяють підвищенню конкурентних позицій підприємств.

2.4. Дослідження позицій АТ «Київмедпрепарат» за методикою Ф. Котлера та 5 сил Портера

Аби розглянути конкурентні позиції досліджуваного підприємства з усіх сторін, застосуємо методики Ф. Котлера та 5 сил Портера. Розпочнемо з методики Ф. Котлера і розрахуємо фактичну частку ринку АТ «Київмедпрепарат» та його найбільших конкурентів. Для цього наведемо обсяг реалізованої фармацевтичної продукції в Україні за 2018-2020 рр. (табл. 2.14.)

Таблиця 2.14

Обсяг реалізованої фармацевтичної продукції в Україні за 2018–2020 рр., тис. грн.

2018 р.	2019 р.	2020 р.
34633200	37425400	42408000

Джерело: [41].

З табл. 2.14. видно значне зростання обсягів реалізації фармацевтичної продукції у порівнянні між минулими та звітним періодом. Це пов'язано з тим, що всеукраїнський карантин розпочався саме у 2020 році, коли захворюваність громадянами COVID-19 була дуже високою і аби уберегти себе, споживачі купували різноманітні фармацевтичні препарати для профілактики вірусних захворювань, противірусні, вітаміни та ін.

На основі вищенаведених даних розрахуємо фактичну частку ринку (за обсягами реалізації) основних фармацевтичних виробників, які діють на території України за формулою:

$$\text{Фактична частка ринку} = (\text{Обсяги реалізації підприємства} / \text{Обсяги реалізації усієї промисловості}) * 100\% \quad (2.1)$$

Детальні розрахунки подані у додатку В. Узагальнено результати у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Фактична частка ринку фарм-виробників України
за 2018-2020 рр.**

Підприємства	Фактична частка ринку, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
ПАТ «Фармак»	19,11	17,48	17,47
ПрАТ «Дарниця»	8,69	8,85	8,52
АТ «Київмедпрепарат»	6,02	6,29	6,17
ПАТ «Teva»	6,58	6,47	6,21
ПрАТ «Sanofi»	7,68	7,78	7,05

Джерело: додаток В.

Табл. 2.15 показує, що беззаперечним лідером галузі є ПАТ «Фармак», а у звітному році порівняно з минулими періодами відбулося зменшення займаних часток ринку основними виробниками, так як інші підприємства галузі відповідно збільшили свої частки ринку.

Перейдемо до розрахунку зміни обсягів збуту підприємств (табл. 2.16.).

Таблиця 2.16

**Розрахунок зміни обсягів ринку збуту основних виробників
фармацевтичного ринку України за 2019/2020 рр.**

Підприємство	Зміни обсягів збуту, %	
	2019 р.	2020 р.
ПАТ «Фармак»	17,48-19,11 = -1,63	17,47-17,48 = -0,01
ПрАТ «Дарниця»	8,85-8,69 = 0,16	8,52-8,85 = -0,33
АТ «Київмедпрепарат»	6,29-6,02 = 0,27	6,17-6,29 = -0,12
ПАТ «Teva»	6,47-6,58 = -0,11	6,21-6,47 = -0,26
ПрАТ «Sanofi»	7,78-7,68 = 0,1	7,05-7,78 = -0,73

Джерело: складено автором на основі особистих розрахунків.

Аналізуючи проведені розрахунки у табл. 2.16, можна зазначити, що найбільші зміни обсягів збуту за аналізований період відбулися у ПрАТ «Дарниця» та ПрАТ «Sanofi». Для ПАТ «Фармак», АТ «Київмедпрепарат» та ПАТ «Teva» вони не були суттєвими.

На основі отриманих даних побудуємо матрицю визначення конкурентних позицій за Ф. Котлером за даними 2019 року (рис. 2.7.).

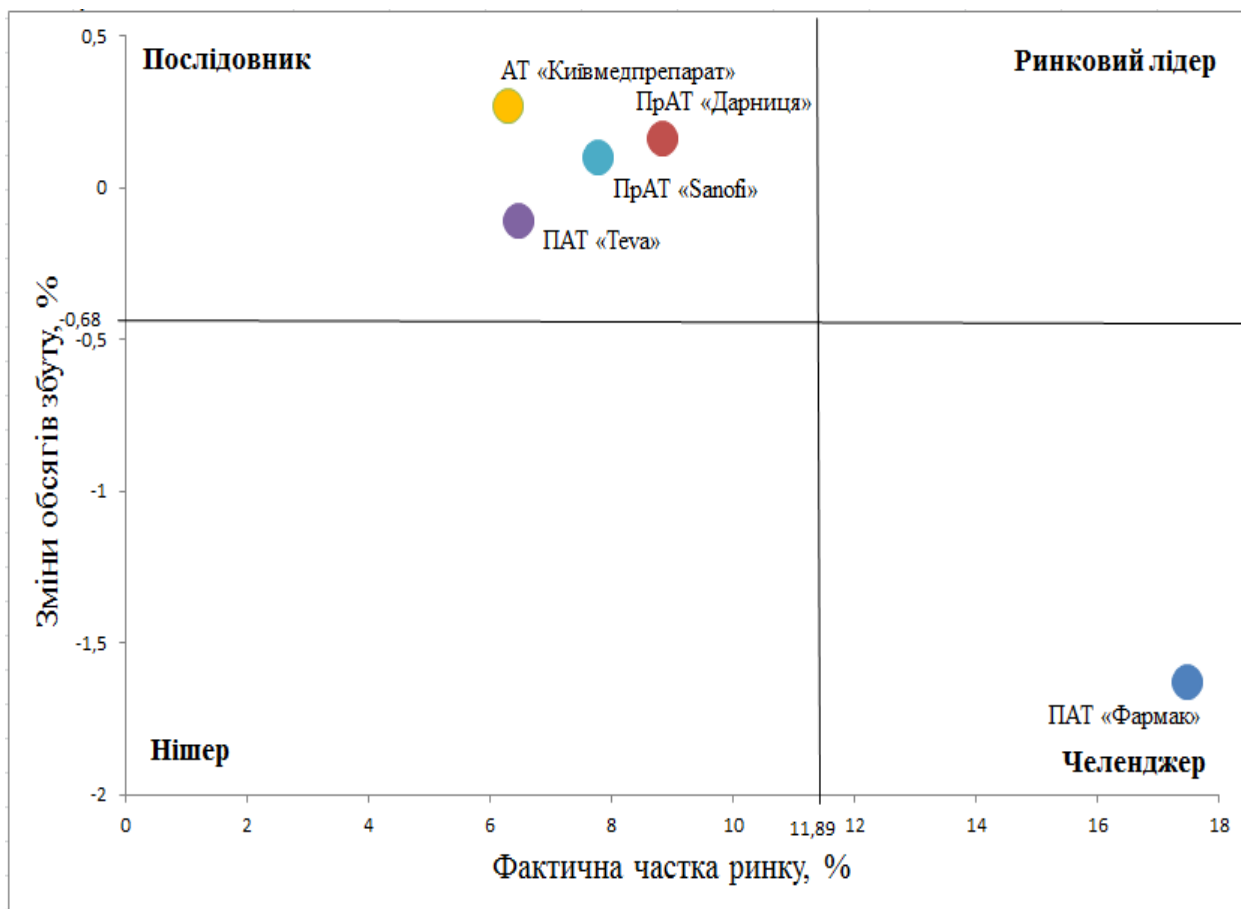


Рис. 2.7. Матриця визначення конкурентних позицій фармацевтичних підприємств України за методикою Ф. Котлера за даними 2019 року
Джерело: створено автором на основі особистих досліджень.

Рис. 2.7. демонструє, що усі підприємства, чії конкурентні позиції визначалися, займають досить непогане становище на ринку. Конкретно щодо АТ «Київмедпрепарат», то воно значним чином не поступається конкурентам, успішно функціонує на ринку та має на меті захист та підтримку своїх позицій.

Середні значення кожної із осей матриці розраховувалися у такий спосіб:

$$\text{Ось } x = (\max + \min) / 2 = (17,48 + 6,29) / 2 = 11,89\%$$

$$\text{Ось } y = (-1,63 + 0,27) / 2 = -0,68\%$$

Розглянемо як змінилися конкурентні позиції основних фарм-виробників України у звітному періоді (рис. 2.8.).

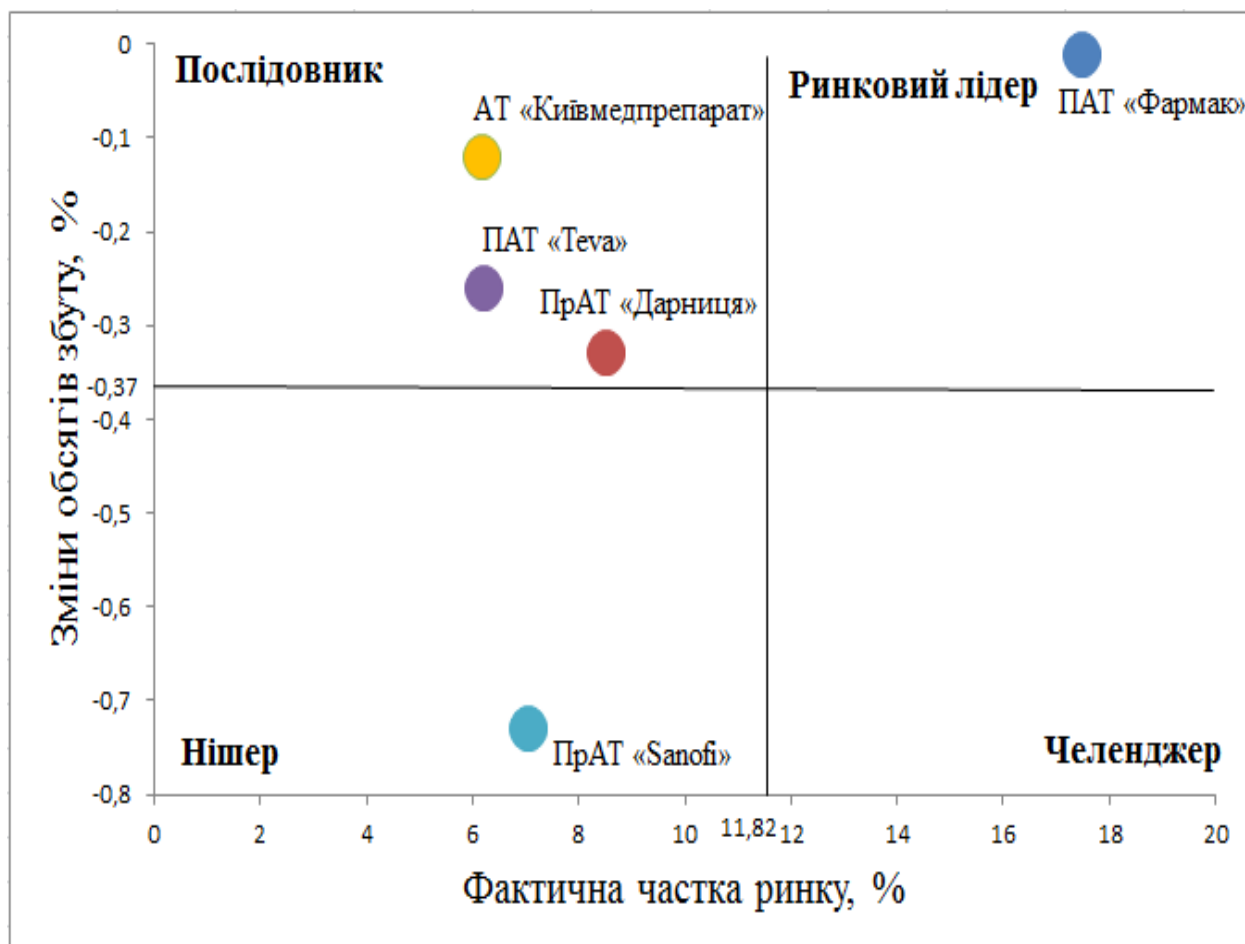


Рис. 2.8. Матриця визначення конкурентних позицій фармацевтичних підприємств України за методикою Ф. Котлера за даними 2020 року
Джерело: створено автором на основі особистих досліджень.

Аналізуючи рис. 2.8., можна зазначити, що лідерство ПАТ «Фармако» у фармацевтичній галузі України за даними звітнього періоду підтвердилося, ПрАТ «Sanofi» перейшло до позиції нішера, розвиваючи асортименту групи ліків для діабетиків, а позиції усіх інших підприємств залишилися без змін.

Таким чином, за методикою Ф. Котлера, конкурентні позиції АТ «Київмедпрепарат» є прийнятними для ефективної діяльності на ринку та подальшого розвитку.

Розглянемо положення підприємства за методикою 5 сил М. Портера. Для цього спочатку оцінимо вплив конкуренції на підприємство (табл. 2.17).

Оцінка впливу конкуренції на АТ «Київмедпрепарат»

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
1. Кількість гравців	Велика насиченість ринку	Середня насиченість ринку	Невелика кількість гравців
	3		
2. Темп зростання ринку	Зниження об'єму ринку	Той, який повільно росте	Високий
			1
3. Рівень диференціації товару на ринку	Продається стандартизований товар	Товар на ринку відповідає ключовим характеристикам, але має різні додаткові переваги	Товари підприємств значно відрізняються один від одного
		2	
4. Цінова політика конкурентів	Конкуренти встановлюють нижчі ціни на свої товари, аніж досліджуване підприємство	Більшим чином відповідає ціновій політиці досліджуваного підприємства	Конкуренти встановлюють вищі ціни на свої товари, аніж досліджуване підприємство
			1
5. Рівень маркетингової активності конкурентів	Високий	Середній	Низький
	3		
6. Виробничі потужності конкурентів	Конкуренти володіють кращими за своїми характеристиками виробничими потужностями	Відповідають виробничим потужностям досліджуваного підприємства	Конкуренти володіють гіршими за своїми характеристиками виробничими потужностями
		2	
Загальний бал	11 (середній рівень впливу існуючої конкуренції)		

Джерело: сформовано автором на основі особистих досліджень.

З табл. 2.17 видно, що обрані параметри для оцінювання існуючої конкуренції на фармацевтичному ринку дещо схожі з деякими критеріями, які оцінюються у межах SPACE-аналізу та, головним чином, співпадають з стандартними параметрами оцінки конкуренції за методикою М. Портера.

Параметр «Кількість гравців» був обраний для оцінювання через те, що власне, чим більше конкурентів на ринку, тим більше досліджуваному підприємству потрібно докладати зусиль щодо того, аби споживач міг виокремлювати саме його товар серед інших, таким чином, якщо не

перемагаючи у конкурентній боротьбі, то хоча б утримуючи стійкі конкурентні позиції.

Параметр «Темп зростання ринку» був обраний для оцінювання через те, що чим більшим є ринок, то тим більша вірогідність, що кожне підприємство зможе знайти там собі місце, наприклад певну нішу, чи реалізувати свої товари тим покупцям, які не довіряють іншим підприємствам, не ознайомлені з їхніми товарами взагалі або з ще якихось причин.

Параметр «Рівень диференціації товару на ринку» був обраний для оцінювання через те, що відокремлення в очах споживачів певного медичинського препарату на ринку є дуже важливим чинником, адже у більшості препаратів одного напрямку дії у складі присутня одна і та сама діюча речовина, тож фарм-виробники вимушені удосконалювати такі товари, аби споживачі розуміли через які саме додаткові властивості вони мають надавати перевагу товарам підприємства.

Параметр «Цінова політика конкурентів» був обраний для оцінювання через те, що товари, які реалізуються на фармацевтичному ринку є товарами якщо не першої необхідності, то вкрай важливими для людства. Непередбачувані витрати на ліки у випадку хвороби змушують людей підшукувати більш дешевший аналог препарату, ніж той, який їм призначив лікар. Тому питання встановлення ціни на товар є актуальним для ринку, на якому працює АТ «Київмедпрепарат».

Параметр «Рівень маркетингової активності конкурентів» був обраний для оцінювання через те, що переважна більшість споживачів фармацевтичного ринку надає перевагу самолікуванню безрецептурними препаратами, тому чим більше з такими споживачами фармацевтичні виробники мають точки контакту, тим більше вірогідність, що вони згадають торгові марки ліків саме цих виробників, коли у них виникне така потреба.

Параметр «Виробничі потужності конкурентів» був обраний для оцінювання через те, що чим потужніше устаткування та виробничі лінії

підприємств, тим відповідно більше і швидше за конкурентів компанія може виробляти товарів, вони будуть швидше доставлятися до складських приміщень дилерів та власне аптечних мереж, таким чином завжди будуть у наявності і споживачам не потрібно буде запитувати у провізорів за препарати-аналоги. Також на вітринах аптек не буде пустих місць і покупці, які приходять за покупками ще не визначившись з торговою маркою, побачать товари підприємства і цілком імовірно зроблять свій вибір на їх користь.

Поглянемо на конкурентні позиції основних виробників фармацевтичного ринку з огляду їх сильних та слабких сторін (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Сильні та слабкі сторони конкурентів АТ «Київмедпрепарат»

Основні фарм-виробники України	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
ПАТ «Фармак»	<ul style="list-style-type: none"> - лідер ринку за обсягами продажів у грошовому виразі; - найбільший експортер серед фармацевтичних виробників; - велика частота оновлень асортименту на рік; - великий бюджет маркетингу; - сильні позиції у синтезі активного фармацевтичного інгредієнта. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька питома вага виробництва оригінальних препаратів; - більшості споживачів здається, що вони занадто переплачують за бренд.
ПрАТ «Дарниця»	<ul style="list-style-type: none"> - лідер ринку з реалізації товарів у натуральному вигляді; - є одним із найдорожчих брендів України; - довіра споживачів, задоволення їх очікувань щодо ціни; - відома торгова марка; - великий досвід роботи на ринку; - широкий асортимент продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - використання однакового дизайну у більшості препаратів, що ризикує зіпсувати репутацію підприємства взагалі, якщо один із товарів з зеленим блистером не відповідатиме очікуванням споживачів щодо якості, ефективності та ін.; - малий рекламний бюджет у порівнянні з іншими основними виробниками; - політика стимулювання продажів не відповідає вимогам ринку.

1	2	3
АТ «Київмедпрепарат»	<ul style="list-style-type: none"> - лідер з виробництва і реалізації антибіотиків; - асортиментний портфель налічує декілька оригінальних препаратів; - великий досвід роботи на ринку; - нарощення присутності на зовнішніх ринках; - наявність усього асортименту основної фармацевтичної продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від іноземних постачальників сировини.
ПАТ «Teva»	<ul style="list-style-type: none"> - найбільше міжнародне фармацевтичне підприємство; - виробляє вузькоспеціалізовані фармацевтичні препарати; - успішна стратегія виходу на ринок з новою продукцією. 	<ul style="list-style-type: none"> - низькі інвестиції у дослідження та розробки порівняно з іншими основними фармвиробниками українського ринку; - рентабельність нижча за середній показник у галузі; - відсутність вільних грошових коштів.
ПрАТ «Sanofi»	<ul style="list-style-type: none"> - входить до складу світового лідера з медичних рішень; - має потужні бізнес-підрозділи, де в Україні ще немає конкуренції; - успішна стратегія виходу на ринок з новою продукцією. 	<ul style="list-style-type: none"> - високі логістичні витрати; - має не весь асортимент фармацевтичної продукції; - потребуються інвестиції у технологічне устаткування.

Джерело: складено автором на основі особистих досліджень.

Як видно з табл. 2.18., основні конкуренти досліджуваного підприємства мають як багато сильних сторін, так і слабких. За кількістю сильних сторін (5) АТ «Київмедпрепарат» займає практично однакові позиції з ПАТ «Фармак» (5) та ПрАТ «Дарниця» (6 сильних сторін), а слабких сторін взагалі має найменше серед усіх виробників. Проводячи дослідження ринку та орієнтуючись на виявлені переваги і недоліки компаній, підприємство може зрозуміти, як підвищити свої конкурентні позиції на фоні того чи іншого виробника, як покращити свої сильні сторони та не допустити появу інших слабких.

Перейдемо до оцінки впливу товарів-замінників на досліджуване підприємство (табл. 2.19).

Оцінка впливу товарів-замінників на АТ «Київмедпрепарат»

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
1. Наявність близьких товарів-замінників щодо продукції досліджуваного підприємства	Існують, значна кількість	Існують у невеликому обсязі	Не існують
		2	
2. Відповідність характеристикі «ціна/якість/ефективність» товарів-замінників	Повністю відповідають даній характеристикі	Поступаються товарам підприємства за однією з складових даної характеристики	Поступаються товарам підприємства за декількома або усіма складовими даної характеристики
		2	
3. Переваги товарів-замінників	Існують, значні	Існують, але не суттєві	Товари-замінники не мають переваг над товарами досліджуваного підприємства
		2	
4. Вартість переключення на товари-замінники	Велика	Середня	Низька
		2	
Загальний бал	8 (середній рівень загрози зі сторони товарів-замінників)		

Джерело: сформовано автором на основі особистих досліджень.

Аналізуючи табл. 2.19, можна зазначити, що досліджуване підприємство, так само як зі сторони існуючих конкурентів, так і зі сторони товарів-замінників має середній рівень загрози, але так як власне конкуренти і виробляють товари-замінники, то якщо знизити для АТ «Київмедпрепарат» вплив існуючих конкурентів, то знизиться вплив і товарів-замінників.

Вибір параметру «Наявність близьких товарів-замінників щодо продукції досліджуваного підприємства» був зроблений через те, що, як вже зазначалося раніше, у конкурентів можуть бути препарати такого ж спрямування з однаковою діючою речовиною у складі, але по сім іншим характеристикам (бренд, упаковка, цікава маркетингова подача, додаткові властивості та ін.) препарати досліджуваного підприємства можуть

відрізнятися, таким чином АТ «Київмедпрепарат» необхідно розуміти, що саме із себе представляють товари-замінники і яким є їх вплив.

Вибір параметру «Відповідність характеристиці «ціна/якість/ефективність» товарів-замінників» був зроблений через те, що ці три складових є найголовнішими для споживачів. Вони схильні переходити до товарів-замінників, якщо товар підприємства буде здаватися їм задорогим, не належної якості або взагалі не ефективним. АТ «Київмедпрепарат» необхідно брати до уваги цю характеристику товарів-замінників, аби знати як вигідно представити свої товари лікарям та кінцевим споживачам у порівнянні з товарами конкурентів.

Вибір параметру «Переваги товарів-замінників» був зроблений через те, що досліджуваному підприємству необхідно враховувати те, чим відрізняються товари-замінники від його товарів (що споживачі можуть сприйняти як те, чим вони краще), аби не тільки надолужити ці характеристики, а і перевершити їх у своїх товарах.

Вибір параметру «Вартість переключення на товари-замінники» був зроблений через те, що купівельна спроможність переважної частини споживачів фармацевтичного ринку доволі низька і якщо у людини виникне бажання перейти на товар-замінник, але його ціна буде значно дорожчою, ніж у тих ліків, які людина купувала зазвичай, то імовірність переходу значно знижується.

Проаналізуємо вплив наступної конкурентної сили – постачальників на підприємство АТ «Київмедпрепарат» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Оцінка впливу постачальників на підприємство

Параметри оцінки	Оцінка параметрів	
	2	1
<i>I</i>	2	3
1. Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		1
2. Витрати на зміну постачальників	Великі	Низькі
	2	

1	2	3
3. Пріоритетність направлення постачальників	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
Загальний бал	4 (середній рівень впливу зі сторони постачальників)	

Джерело: складено автором на основі особистих досліджень.

З табл. 2.20 видно, що параметри, які були обрані для оцінювання впливу постачальників на фармацевтичному ринку також відповідають стандартним, які використовуються у цій методиці.

Вибір параметру «Обмеженість ресурсів постачальників» обґрунтовується тим, що чим більшу кількість сировини та матеріалів постачальник може доставити, тим нижча імовірність, що у виробництві можуть бути якісь збої чи простої, що відповідно не призведе до нестачі ліків на складах та місцях продажу.

Вибір параметру «Витрати на зміну постачальників» обґрунтовується тим, що обговорення нових умов поставок, можливе підлаштування під вимоги постачальника (наприклад, зберігання і транспортування сировини у холодильних установках), заключення контрактів та ін. на фармацевтичному ринку вимагає багатьох витрат, тож це є важливим параметром. АТ «Київмедпрепарат» рекомендується підтримувати гарні відносини зі своїми теперішніми постачальниками, адже переключення на нових вимагатиме великих зусиль.

Параметр «Пріоритетність направлення постачальників» теж необхідно брати до уваги, адже якщо постачальник орієнтується на сировині та матеріалах, які необхідні для фармацевтичного виробництва побіжним чином, тобто вони не є його основною спрямованістю, то слід очікувати, що він може виробляти їх у невеликих кількостях, що може не підходити для підприємства, може не так досконало виконувати свою роботу щодо даних видів поставок, якщо необхідно буде надати перевагу основному виду роботи та ін.. Тому АТ «Київмедпрепарат» необхідно ретельно підходити до відбору своїх постачальників.

Як вже зазначалося раніше, особливістю сегментів споживачів на фармацевтичному ринку є те, що переважно вплив на їхнє прийняття рішення про покупку того чи іншого препарату певного виробника здійснюється через так званих «посередників» маркетингового зв'язку – працівників медичної сфери, які можуть порадити/виписати рецептурні ліки. Власне через лікарів, фармацевтів та провізорів споживачі можуть дізнатися інформацію про ті чи інші ліки, пряма реклама яких заборонена законодавством, і вже, зваживши усю інформацію, приймати рішення про покупку. Проаналізуємо вплив споживачів на досліджуване підприємство докладніше (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Оцінка впливу споживачів на АТ «Київмедпрепарат»

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
1	2	3	4
1. Задоволеність споживачів якістю товарів на ринку	Зовсім не задоволені	Помірно задоволені	Абсолютно задоволені
			1
2. Інформованість споживачів	Зовсім не проінформовані (купають лише те, що порадив лікар/фармацевт або ще хтось)	Помірно проінформовані (споживачі знають основні характеристики препаратів певного призначення, розрізняють препарати за назвами підприємств та торгових марок)	Абсолютно проінформовані (досконало знають властивості та склад товарів, без проблем виокремлюють товар підприємства серед інших)
		2	
3. Схильність покупців до купівлі товарів-замінників	Активна (велика)	Пасивна (купають товари-замінники, якщо немає товарів підприємства в наявності або ще з якихось зовнішніх причин)	Відсутня
		2	

1	2	3	4
4. Мінливість вподобань споживачів	Значна (маючи ті самі симптоми, які споживачі переживали раніше, вони схильні до покупки інших ліків, аби знайти для себе найефективніші)	Помірна (споживачі схильні надавати перевагу іншим лікам лише за умови, якщо ті, які вони купують постійно, стали діяти слабше або взагалі перестали)	Відсутня (після купівлі певного лікарського засобу споживачі надалі завжди його купують при таких же симптомах)
		2	
5. Ступінь залежності споживачів від існуючих каналів дистрибуції	Абсолютна залежність (якщо препарат відсутній у зручній для споживача аптечній мережі, то у інших він його шукати не буде, відповідно покупка не буде здійснена)	Помірна залежність (якщо препарат відсутній у зручній для споживача аптеці, то він обійде ще декілька найближчих і якщо і там препарат буде відсутній, то тоді споживач зробить покупку аналогу)	Залежності немає
		2	
Загальний бал	9 (середній рівень впливу споживачів)		

Джерело: сформовано автором на основі особистих досліджень.

Дані табл. 2.21. свідчать про те, що вплив споживачів на досліджуване підприємство є досить значним, але його можна знизити за рахунок підтримування належної якості та ефективності фармацевтичних товарів і контролювання наявності препаратів у всіх складських точках та точках продажу.

Параметр «Задоволеність споживачами якістю товарів на ринку» був обраний для оцінювання через те, що фармацевтичний товар не належної якості може не тільки не полегшити симптоми споживача/не вилікувати хворобу, а і взагалі погіршити стан, тож для АТ «Київмедпрепарат» важливо контролювати якість своїх товарів та власне думок про неї споживачів.

Параметр «Інформованість споживачів» був обраний для оцінювання через те, що чим більше проінформований споживач про усі нюанси різниці у ліках одного напрямлення, але різних підприємств, тим простіше здійснювати на такого споживача маркетинговий вплив, акцентуючи увагу на перевагах та певній унікальності товарів саме АТ «Київмедпрепарат».

Параметр «Схильність покупців до купівлі товарів-замінників» був обраний для оцінювання через те, що підприємству треба враховувати такий фактор і нівелювати усі причини, які можуть схилити споживача до зміни свого вибору.

Параметр «Мінливість вподобань споживачів» був обраний для оцінювання через те, що підприємству необхідно зважати і на цей фактор, так як відповідно до рівня мінливості вподобань споживачів і причин взагалі існування мінливості, якщо це стосується товару, то АТ «Киїмедпрепарат» зможе покращити його, а якщо з якихось інших причин, то вжити заходи щодо їх зникнення.

Параметр «Ступінь залежності споживачів від існуючих каналів дистрибуції» був обраний для оцінювання через те, що не зважаючи на наявність точок продажу фармацевтичних товарів практично на кожному кроці, не всюди можуть бути у певний момент часу у наявності певні ліки підприємства, що може змусити споживача придбати ліки іншого виробника. Тож АТ «Киїмедпрепарат» має зважати і на цей момент, ретельно слідкувати за тим, аби посередники дотримувалися усіх умов поставок, та використовувати нові канали дистрибуції, аби максимально спросити доступ споживачам до своїх товарів.

Для повного аналізу впливу споживачів, визначимо рівень монополізації фармацевтичного ринку за індексом Херфіндаля-Хіршмана, орієнтуючись на табл. 2.4.

$$\text{ННІ} = 5,58^2 + 3,59^2 + 3,56^2 + 3,56^2 + 3,48^2 + 3,00^2 + 2,88^2 + 2,76^2 + 2,75^2 + 2,43^2 + 2,23^2 + 2,18^2 + 2,14^2 + 1,85^2 + 1,61^2 + 1,48^2 + 1,29^2 + 1,29^2 + 1,24^2 + 1,24^2 + \left(\frac{49,86}{110}\right)^2 * 110 = 528,64$$

– даний показник свідчить про низький ступінь монополізації, тобто фармацевтичний ринок України є конкурентним, що означає гарну поінформованість споживачів, виробників та постачальників про умови ринку, вимогу до різноманітної диференціації товарів (адже чіткі характеристики вже всім відомі і більшість наявних

товарів є взаємозамінними) та перевагу маркетингових впливів на споживача над ціною товарів (яка визначається ринком), що і було вже показано вище.

Перейдемо до дослідження останньої конкурентної сили, яка оцінюється у рамках методики Майкла Портера – загроза появи нових гравців на ринку (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Характеристика рівня загрози появи нових гравців на фармацевтичному ринку за рахунок оцінки впливу вхідних бар'єрів

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
<i>1</i>	2	3	4
1. Наявність легкодоступних дистрибуційних каналів	Доступ до каналів дистрибуції відкритий, легко потрапити	Доступ до каналів дистрибуції потребує деяких витрат	Доступ до каналів дистрибуції обмежений
	3		
2. Наявність патентів, ліцензій та ін.	Патенти, ліцензії та ін. для виходу на ринок не потрібні	Можна виходити на ринок лише з деякими товарами, термін патентів та ліцензій на які вичерпано	Необхідність патентів та ліцензій для виходу на ринок
		2	
3. Необхідність витрат на диференціацію товару	Необхідні невеликі витрати, адже товари на ринку практично одноманітні	Необхідні середні витрати, адже існують мікро-ніші	Необхідні великі витрати, адже практично усі ніші зайняті існуючими гравцями
		2	
4. Сильні бренди з високим рівнем лояльності	Великі гравці відсутні	2-3 великих гравці утримують 50% ринку	2-3 великих гравці утримують більш, ніж 80% ринку
		2	
5. Рівень інвестицій і витрат для виходу на ринок	Низький (окупається за 1-2 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається за більш, чим 1 рік роботи)
			1

1	2	3	4
6. Державне регулювання ринку	Відсутнє	Держава регулює ринок на середньому рівні	Значне
		2	
7. Готовність існуючих гравців до зниження цін	Ніхто з гравців не буде знижувати ціни	Великі гравці не будуть знижувати ціни	При будь-якій спробі виходу на ринку з доступним товаром, усі гравці будуть знижувати ціни
		2	
Загальний бал	14 (середній рівень загрози появи нових гравців)		

Джерело: складено автором на основі особистих досліджень.

Як видно з табл. 2.22, параметрів для оцінювання рівня загрози появи нових гравців найбільша кількість, адже на фармацевтичному ринку існує доволі багато вхідних бар'єрів. Хоча, як показав аналіз, їх вплив на появу нових гравців середнього рівня.

Параметр «Наявність легкодоступних дистрибуційних каналів» був обраний для оцінювання через те, що для виходу на ринок підприємствам важливо знати, яким чином вони можуть розповсюджувати свою продукцію. Ліки – товар першої необхідності, тож на фармацевтичному ринку існує інтенсивний розподіл і у аптеках вони присутні практично на кожному кроці для споживача, тож новому гравцю на фармацевтичному ринку буде не складно забезпечити наявність своїх товарів по всіх дистрибуційних каналах.

Параметр «Наявність патентів, ліцензій та ін.» був обраний для оцінювання через те, що фармацевтичний товар – специфічний продукт, який потребує довгих років та інвестицій у розробку оригінального препарату. Випускаючи на ринок новинку, підприємства ретельно захищають свої права. Так як на сьогоднішній день випущено практично усі асортиментні лінії основних фармацевтичних товарів, то існуючі гравці можуть лише удосконалювати та диференціювати такі ліки, таким чином отримуючи патент на їх випуск. Під час дії патенту вони шукають способи покращити

цей товар ще більше і отримують новий патент. Таким чином виробляти у існуючих гравців є права на виробництво унікальних товарів, а нові гравці можуть лише виходити на ринок з чимось старим, відповідно від початку своєї діяльності «пасучи задніх» у конкурентній боротьбі, або тим препаратом, яких ще не був випущений на ринок взагалі, що, відповідно потребуватиме великих інвестицій. Саме тому цей параметр був оцінений середнім балом.

Параметр «Необхідність витрат на диференціацію товару» був обраний для оцінювання через те, що, як зазначалося вище, фармацевтичний ринок потребує удосконалення стандартних товарів, а від рівня інвестицій, які для цього потребуються, залежатиме чи зможе осилити нове підприємство якусь диференціацію чи ні.

Параметр «Сильні бренди з високим рівнем лояльності» був обраний для оцінювання через те, що, виходячи на ринок, новим гравцям необхідно розуміти чи легко споживачі можуть переключитися на нові товари, чи залишаються прихильними до тих, які купують зазвичай. Виходячи з оцінювання цього параметру, АТ «Київмедпрепарат» варто підтримувати лояльність своїх споживачів.

Щодо вибору параметру «Рівень інвестицій і витрат для виходу на ринок», слід зазначити, що цей параметр є одним із ключових для оцінювання, адже більшість людей, які розпочинають бізнес, схильні обирати ринки, які мають невеликий термін окупності.

З приводу параметру «Державне регулювання ринку», то його вибір обґрунтовується тим, що ті обмеження, які накладає держава на фармацевтичний ринок ускладнює як мінімум просування товарів, а як максимум усю маркетингову політику в цілому. Досліджуваному підприємству необхідно враховувати це, шукати ефективних способів взаємодії з потенційним споживачем, аби це не було обмежено державою, поки це не зробив новий конкурент з вдалою стратегією виходу на ринок.

Параметр «Готовність існуючих гравців до зниження цін» був обраний для оцінювання через те, що це дає розуміння з якою ціновою політикою може увійти на ринок новий гравець і чи є сенс встановлювати низькі ціни, якщо вже добре відомі підприємства на ринку також їх опустять та, імовірно, споживачі нададуть більшу перевагу покупці вже відомих брендів за зниженою ціною.

Розглянемо усі отримані результати в цілому (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Узагальнення результатів оцінювання впливу 5 сил за методикою

М. Портера для АТ «Київмедпрепарат»

Сили	Значення рівня загрози	Опис	Напрямки дій підприємства
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Вплив конкуренції	Середній	Фармацевтичний ринок насичений, має високий темп зростання, товар на ринку відповідає ключовим характеристикам, але має різні додаткові переваги, конкуренти встановлюють вищі ціни на свої товари, аніж досліджуване підприємство, рівень маркетингової активності конкурентів також високий, їх виробничі потужності більш менш однакові з АТ «Київмедпрепарат».	Підприємству рекомендується підвищувати рівень диференціації своїх товарів, працювати над тим, аби якість товарів залишалася на належному рівні за встановленими цінами, підвищувати свою маркетингову активність та за можливості збільшувати кількість своїх виробничих ліній.
Вплив товарів-замінників	Середній	Близькі товари-замінники щодо товарів АТ «Київмедпрепарат» існують, але у невеликій кількості, вони поступаються товарам підприємства за однією з складових характеристики «ціна/якість/ефективність», їх переваги є, але несуттєві, вартість на їх переключення середня.	АТ «Київмедпрепарат» щодо того, аби знизити рівень впливу загрози товарів-замінників рекомендується працювати над підвищенням переваг своїх товарів над товарами-замінниками.

1	2	3	4
Вплив постачальників	Середній	Постачальники на фармацевтичному ринку України не обмежені у своїх ресурсах, на їх зміну необхідні великі витрати, їх пріоритетність у галузі – висока.	Досліджуваному підприємству рекомендується «мати про запас» декількох постачальників основних діючих компонентів своїх препаратів, послугами яких воно не користується, аби вже розуміти, що знадобиться для переключення та аби, за потреби, воно було здійснено швидко і з найменшими витратами.
Вплив споживачів	Середній	Споживачі на фармацевтичному ринку України абсолютно задоволені якістю товарів, які на ньому реалізуються, хоча про них вони проінформовані помірно, але цього цілком достатньо, аби здійснювати усвідомлений вибір фармацевтичних товарів того чи іншого підприємства, їх схильність до купівлі товарів-замінників пасивна, мінливість вподобань – помірна, як і залежність від існуючих каналів дистрибуції.	АТ «Київмедпрепарат» рекомендується працювати над збільшенням обізнаності споживачів про свої товари, забезпечувати відповідність їх характеристик до заявлених та їх присутність у торгових точках і на їх складах.
Поява нових гравців за рахунок вхідних бар'єрів	Середній	Фармацевтичний ринок України має легкий доступ до каналів дистрибуції, потребує патентів для захисту авторських прав та ліцензій на виробництво, середніх витрат на диференціацію товарів.	Досліджуваному підприємству рекомендується ретельно захищати свої авторські права на розробки та виробництво, аби нові гравці не потрапили на ринок з практично ідентичним товаром-замінником, активно працювати над підвищення рівня лояльності споживачів до своїх брендів та створенням правильної цінності товару, аби потенційний покупець розумів за які властивості ліків він платить певну ціну і у такого покупця не виникало думок переключитися на новинку на ринку за нижчою ціною.

1	2	3	4
		50% ринку утримують декілька великих гравців, рівень інвестицій для виходу на ринок доволі високий, держава регулює ринок на середньому рівні, великі гравці не будуть знижувати ціни, якщо на ринку з'явиться новий гравець з подібними до їх товарами, але нижчою ціновою політикою.	

Джерело: сформовано автором на основі особистих досліджень.

Табл. 2.23 показує, що АТ «Київмедпрепарат» цілком може сприяти зниженню рівня загрози окреслених конкурентних сил шляхом застосування певних маркетингових дій.

Отже, визначення конкурентних позицій досліджуваного підприємства за методикою Ф. Котлера показало, що його позиції залишаються послідовницькими, так само, як і загрози впливу конкурентних сил за методикою М. Котлера тримаються на середньому рівні. АТ «Київмедпрепарат» рекомендується не тільки впевнено утримувати ці позиції, а і змінювати їх у кращу сторону – переходити до позицій ринкового лідера (за Котлером) та мати низький рівень загроз конкурентних сил (за Портером).

2.5. Оцінювання ринкових позицій досліджуваного підприємства на основі побудови конкурентної карти ринку

Для огляду повної картини конкурентних позицій основних гравців фармацевтичного ринку України, побудуємо конкуренту карту ринку. Для цього знадобляться показники темпів приросту ринкової частки та власне сама ринкова частка, яку наведемо у табл. 2.24.

**Ринкова частка основних фарм-виробників України
за 2019-2020 рр.**

Підприємство	Частка ринку, %	
	2019 рік	2020 рік
1. ПАТ «Фармак»	5,48	5,58
2. ПрАТ «Дарниця»	3,11	3,59
3. ПАТ «Teva»	3,09	3,56
4. КП «Артеріум» (до складу входить АТ «Київмедпрепарат»)	3,39	3,56
5. ПрАТ «Sanofi»	3,20	3,48
6. ТОВ «Фарма Старт» («Accino»)	2,02	3,00
7. Представництво «Berlin-Chemie»	2,55	2,88
8. АТ «Київський вітамінний завод»	2,31	2,76
9. ТОВ «КРКА УКРАЇНА»	2,37	2,75
10. ТОВ «КУСУМ ФАРМ»	2,11	2,43
11. ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»	2,15	2,23
12. ТОВ «Юрія-Фарм»	2,34	2,18
13. ТОВ «Сандоз Україна»	1,87	2,14
14. ТОВ «Дельта Медікел»	2,13	1,85
15. ТОВ «Серв'є Україна»	1,40	1,61
16. ТОВ «Байер»	1,22	1,48
17. ТОВ «Абботт Україна»	1,45	1,29
18. ПАТ «Борщагівський ХФЗ»	1,49	1,29
19. ТОВ «Др. Редді'с Лабораторіз»	1,26	1,24
20. ТОВ «Гедеон Ріхтер УкрФарм»	1,19	1,24

Джерело: сформовано автором на основі [49, 50].

Як видно з табл. 2.24., частки ринку таких компаній як ТОВ «Юрія-Фарм», ТОВ «Дельта Медікел», ТОВ «Абботт Україна», ПАТ «Борщагівський ХФЗ» та ТОВ «Др. Редді'с Лабораторіз» знизилися, натомість ринкові частки усіх інших виробників зросли, що свідчить про успішність їх діяльності на ринку.

Скористувавшись даними, поданими у табл. 2.24., розрахуємо темпи приросту ринкової частки (T_i) за формулою:

$$T = \frac{1}{m} * \frac{Y_i^t - Y_i^{t_0}}{Y_i^{t_0}} * 100 \quad (2.2)$$

де Y_i^t – ринкова частка і-того підприємства в період часу t ; $Y_i^{t_0}$ – ринкова частка і-того підприємства в період часу t_0 ; m – кількість років в аналізованому періоді (у даному випадку 2 роки).

На основі вищенаведеної формули розрахуємо темпи приросту ринкової частки фармацевтичних підприємств (табл. 2.25.).

Таблиця 2.25

**Темпи приросту ринкової частки основних фарм-виробників
України**

Підприємство	Темпи приросту ринкової частки, %
1. ПАТ «Фармак»	0,91
2. ПрАТ «Дарниця»	7,72
3. ПАТ «Teva»	7,61
4. КП «Артеріум» (до складу входить АТ «Київмедпрепарат»)	2,51
5. ПрАТ «Sanofi»	4,36
6. ТОВ «Фарма Старт» («Accino»)	24,26
7. Представництво «Berlin-Chemie»	0,53
8. АТ «Київський вітамінний завод»	9,74
9. ТОВ «КРКА УКРАЇНА»	8,02
10. ТОВ «КУСУМ ФАРМ»	7,58
11. ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»	1,86
12. ТОВ «Юрія-Фарм»	-3,42
13. ТОВ «Сандоз Україна»	7,22
14. ТОВ «Дельта Медікел»	-6,57
15. ТОВ «Серв'є Україна»	7,5
16. ТОВ «Байер»	10,66
17. ТОВ «Абботт Україна»	-5,52
18. ПАТ «Борщагівський ХФЗ»	-6,71
19. ТОВ «Др. Редді'с Лабораторіз»	1,24
20. ТОВ «Гедеон Ріхтер УкрФарм»	2,1

Джерело: додаток В.

З табл. 2.25. видно, що приріст ринкової частки лідерів ринку відбувається незначними темпами, так як лідери вже зайняли головні позиції в основних фармакологічних групах, тож мають розвивати ринки нових для української фармацевтичної галузі медичинських напрямів, що відбувається досить повільними темпами. У той час як більшість інших виробників розвиваються в основних фармакологічних групах та швидко нарощують там свою частку ринку.

Для розрахунку меж кожної групи потрібно знайти середньоарифметичну частку ринку, середньоарифметичне значення темпів приросту ринкової частки та середньоквадратичне відхилення відповідно обох ознак за якими будується конкурентна карта.

Середньоарифметична частка ринку складає 2,51%. Середньоарифметичне значення темпів приросту ринкової частки складає – 4,08%. Середньоквадратичне відхилення частки ринку необхідно розрахувати щодо двох секторів, на які поділяються підприємства відповідно до значення їх ринкових часток (більше та менше середньоарифметичного значення). Таким чином: $\alpha_1=0,9$; $\alpha_2=1,26$.

Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкової частки – 7,05. Розрахунки вищенаведених значень подані у додатку В.

Розрахуємо межі кожної групи конкурентних позицій відповідно до ринкових часток підприємств та темпів приросту ринкових часток (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Визначення меж класифікаційних груп для побудови карти фармацевтичного ринку

Конкурентна позиція	Формула визначення меж	Межі
Класифікація за часткою ринку		
Лідери ринку	$ЧР_{сер} + 2\alpha_2$; $ЧР_{max}$	5,03-5,58
Підприємства із сильною конкурентною позицією	$ЧР_{сер}$; $ЧР_{сер}+2\alpha_2$;	2,51-5,03
Підприємства із слабкою конкурентною позицією	$ЧР_{сер} - 2\alpha_1$; $ЧР_{сер}$	0,71-2,51
Аутсайдери ринку	$ЧР_{min}$; $ЧР_{сер} - 2\alpha_1$;	1,24-0,71
Класифікація за темпами приросту ринкової частки		
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується	$Т_{сер}+2\alpha$; $Т_{max}$	18,18-24,26
Підприємства з конкурентною позицією, що покращується	$Т_{сер}$; $Т_{сер}+2\alpha$	4,08-18,18
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується	$Т_{сер} - 2\alpha$; $Т_{сер}$	-10,02-4,08
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	$Т_{min}$; $Т_{сер} - 2\alpha$	-6,71-(-10,02)

Джерело: розраховано автором на основі особистих досліджень.

Як видно з вищенаведеної табл. 2.26. інтервали меж кожної конкурентної позиції не є однаковими, так як ринкові частки підприємств і відповідно їх темпи приросту не є рівномірними.

Зобразимо конкуренту карту фармацевтичного ринку України в табличній формі (табл. 2.27.).

Конкурентна карта фармацевтичного ринку України за 2020 рік

Частка ринку (ЧР), % Темпи приросту ринкової частки (Т), %	Лідери ринку (5,03-5,58)	Підприємства із сильною конкурентною позицією (2,51-5,03)	Підприємства із слабкою конкурентною позицією (0,71-2,51)	Аутсайтери ринку (1,24-0,71)
1	2	3	4	5
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується (18,18-24,26)		ТОВ «Фарма Старт» («Ассіно») ЧР = 3,00%, Т = 24,26%		
Підприємства з конкурентною позицією, що покращується (4,08-18,18)		ПрАТ «Дарниця» (ЧР = 3,59%, Т = 7,72%) ПАТ «Teva» (ЧР = 3,56%, Т = 7,61%) ПрАТ «Sanofi» (ЧР = 3,48%, Т = 4,36%) АТ «Київський вітамінний завод» (ЧР = 2,76%, Т = 9,74%) ТОВ «КРКА УКРАЇНА» (ЧР = 2,75%, Т = 8,02%)	ТОВ «КУСУМ ФАРМ» (ЧР = 2,43%, Т = 7,58%) ТОВ «Сандоз Україна» (ЧР = 2,14%, Т = 7,22%) ТОВ «Серв'є Україна» (ЧР = 1,61%, Т = 7,5%) ТОВ «Байер» (ЧР = 1,48%, Т = 10,66%)	
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується (-10,02-4,08)	ПАТ «Фармак» (ЧР = 5,58%, Т = 0,91%)	КП «Артеріум» (до складу входить АТ «Київмедпрепарат») ЧР = 3,56%, Т = 2,51%	ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» (ЧР = 2,23%, Т = 1,86%)	ТОВ «Др. Редді'с Лабораторіз» (ЧР = 1,24%, Т = 1,24%)

1	2	3	4	5
		Представництво «Berlin-Chemie» (ЧР = 2,88%, Т = 0,53%)	ТОВ «Юрія- Фарм» (ЧР = 2,18%, Т = -3,42%) ТОВ «Дельта Медікел» (ЧР = 1,85%, Т = -6,57%) ТОВ «Абботт Україна» (ЧР = 1,29%, Т = -5,52%)	ТОВ «Гедеон Ріхтер УкрФарм» (ЧР = 1,24%, Т = 2,1%)
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується (-6,71-(-10,02)			ПАТ «Борщагівський ХФЗ» (ЧР = 1,29%, Т = -6,71%)	

Джерело: сформовано автором на основі особистих досліджень.

З табл. 2.27. видно, що фармацевтичний ринок має одного беззаперечного лідера (ПАТ «Фармак»), хоча його конкурентна позиція погіршується. Також є два аутсайдери (ТОВ «Др. Редді'с Лабораторіз» та ТОВ «Гедеон Ріхтер УкрФарм»), які не покращують своїх позицій. Значна частина виробників мають сильні конкурентні позиції, які покращуються. У той час як АТ «Київмедпрепарат» також має сильну конкурентну позицію, але яка погіршується. Йому рекомендується вживати заходів щодо переходу до класифікаційної групи підприємства з конкурентною позицією, що покращується за темпами приросту ринкової частки та до лідерів власне за ринковою часткою. Також 9 підприємств мають слабку конкурентну позицію на фармацевтичному ринку України, з них 4 покращують свої позиції, 4 погіршують і 1 (ПАТ «Борщагівський ХФЗ») – швидко погіршує.

Для кращої наочності зобразимо конкурентну карту фармацевтичного ринку України графічно (рис. 2.9.).

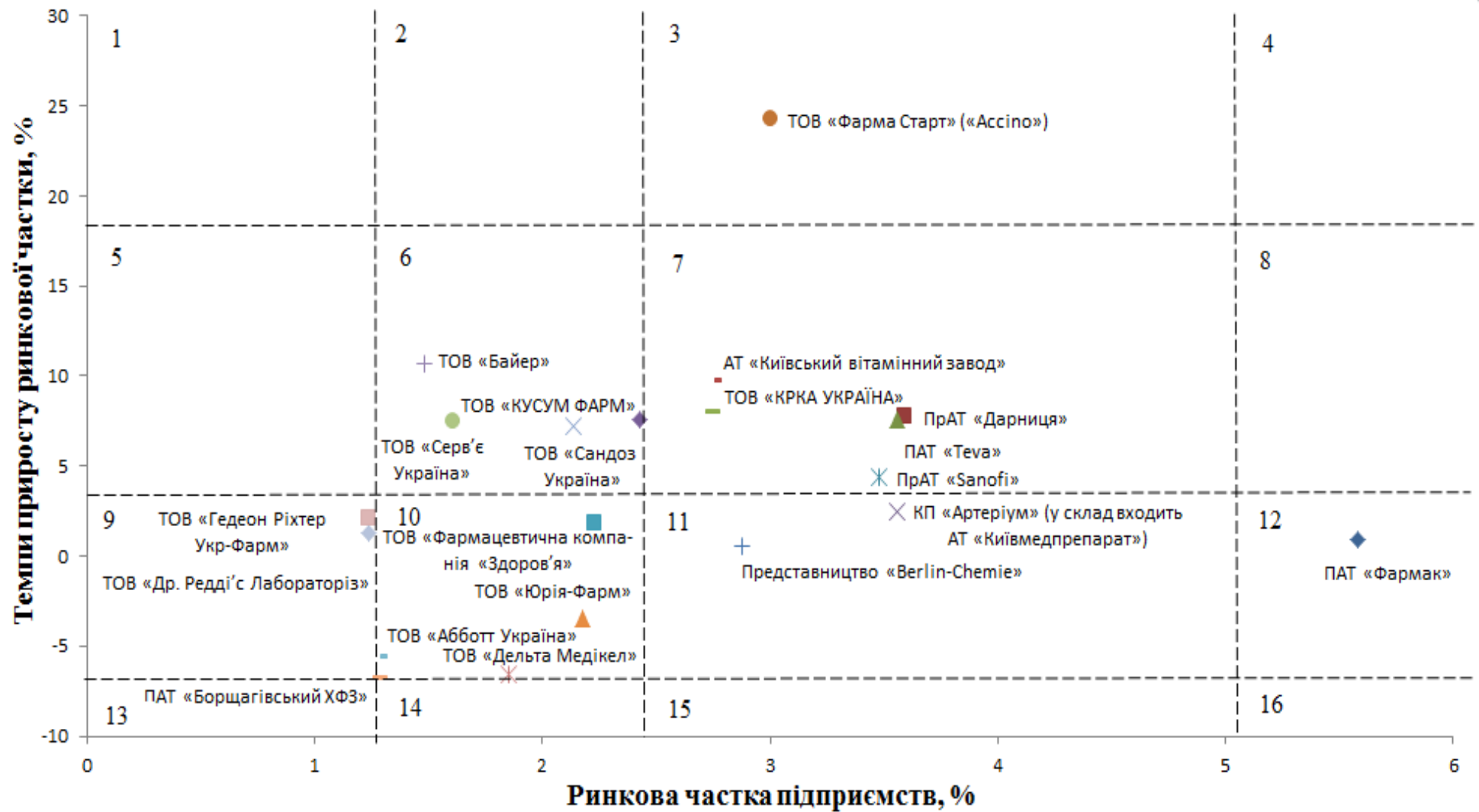


Рис. 2.9. Конкурентна карта фармацевтичного ринку України

Джерело: створено автором на основі особистих досліджень.

З рис. 2.9. можна побачити, що до третього квадранту конкурентної карти ринку (підприємство із сильною конкурентною позицією, що швидко покращується) потрапляє підприємство ТОВ «Фарма Старт» («Ассіно»), якому рекомендується щодо покращення своїх конкурентних позицій відповідно до своєї частки ринку – продовжувати виробляти високоякісні товари та імітувати дії лідера, щодо утримання своєї позиції відповідно до темпів приросту – закріплення конкурентних переваг та формування прихильності споживачів.

До шостого квадранту (підприємства із слабкою конкурентною позицією, що покращується) потрапили 4 підприємства, яким рекомендується щодо їх ринкової частки здійснювати реінвестування на рівні достатнього мінімуму для отримання короткотермінових прибутків: вилучення ресурсів із стратегічного напрямку, який варто скоротити, для переміщення їх у інші, більш перспективні стратегічно-господарські портфелі, щодо покращення темпів приросту рекомендується враховувати ціноутворення у конкурентів та вводити інновації, які будуть скорочувати витрати.

До 7 квадранту (підприємства із сильною ринковою позицією, що покращується) потрапило 5 підприємств, яким рекомендується для нарощення частки ринку шукати вільні ніші на фармацевтичному ринку та пристосовуватися до обраного цільового ринку, щодо підвищення зростання темпів ринкової частки, цим підприємствам рекомендується проводити аналіз і скорочення витрат та продовжувати реалізувати свої товари своїм постійним великим дистриб'юторам.

До 9 квадранту (аутсайтери ринку з конкурентною позицією, що погіршується) потрапили ТОВ «Др. Редді'с Лабораторіз» та ТОВ «Гедеон Ріхтер УкрФарм», яким рекомендується щодо збільшення частки ринку скорочувати неприбутковий асортимент та пере позиціонувати бізнес, щодо збільшення темпів приросту ринкової частки даним підприємствам варто

шукати конкурентів, які можуть бути претендентами на вихід з ринку та витіснити їх.

До 10 квадранту (підприємства із слабкою конкурентною позицією, що погіршується) потрапили 4 підприємства, яким рекомендується для збільшення своїх ринкових часток здійснювати здешевлення або диференціації своїх товарів та збереження існуючої частки ринку та рентабельності, щодо збільшення темпів приросту ринкової частки, підприємствам, які потрапили до цього квадранту, потрібно виходити на зовнішні ринку для залучення ресурсів.

До 11 квадранту конкурентної карти фармацевтичного ринку України (підприємства із сильною ринковою позицією, що погіршується) потрапили КП «Артеріум» (до складу входить АТ «Київмедпрепарат») та представництво «Berlin-Chemie», яким рекомендується поглинати дрібних конкурентів та створювати і підтримувати свій імідж, який буде суттєво відрізнятися серед інших фармацевтичних виробників для збільшення своєї частки ринку, щодо покращення темпів приросту ринкової частки підприємствам рекомендується також виходити на зовнішні ринки і укріплювати свої позиції там, поки це не зробили більш успішні конкуренти на вітчизняному ринку.

До 12 квадранту (лідери ринку з конкурентною позицією, що погіршується) потрапив ПАТ «Фармак», якому для утримання своєї позиції лідера рекомендується оцінити свої ресурси для продовження впровадження інновацій та посилення тиску на конкурентів, для збільшення темпів приросту ринкової частки підприємству рекомендується розширювати ринкові межі і шукати нові групи споживачів, швидко реагувати на нові технології та захищати свої позиції від великих конкурентів.

До 13 квадранту (підприємства із слабкою конкурентною позицією, що швидко погіршується) потрапило ПАТ «Борщагівський ХФЗ». Йому рекомендується проводити здешевлення продукції та зберігати рентабельність на поточному рівні для укріплення своєї ринкової частки і її

покращення, для збільшення темпів приросту ринкової частки підприємству рекомендується виокремити зростаючий сегмент всередині застійного ринку і концентрувати свої зусилля на ньому, а також впроваджувати інновації, які відкриють нецінову конкуренцію товарів і знижувати собівартість продукції.

Отже, метод дослідження конкурентних позицій підприємства за допомогою побудови конкурентної картки ринку дозволяє поглянути на ринок в цілому та оцінити конкурентні позиції конкретного підприємства. Таким чином, можна зазначити, що АТ «Київмедпрепарат» займає не найгіршу позицію на фармацевтичному ринку України, але вона погіршується. Окрім основних конкурентів, які підприємство виділяло для себе раніше (ПАТ «Фармак», ПрАТ «Дарниця», ПАТ «Teva» та ПрАТ «Sanofi»), йому рекомендується звернути увагу і на ТОВ «Фарма Старт», АТ «Київський вітамінний завод» і ТОВ «КРКА УКРАЇНА». Для того, аби надолужити темпи зростання та частки ринку цих підприємств, компанії потрібно докласти маркетингових зусиль у певних стратегічних напрямках.

Висновки до розділу 2

У другому розділі розділі кваліфікаційної роботи було досліджено методичні підходи щодо визначення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат»:

1. Здійснено огляд фармацевтичної галузі України і з'ясовано, що галузь є одним із лідерів із запровадження інновацій, а АТ «Київмедпрепарат» входить до трійки фарм-виробників – лідерів з інноваційності на фармацевтичному ринку України. Держава плідно співпрацює з підприємствами та підтримує галузь, шляхом запровадження програм відшкодування вартості ліків пацієнтам, або ж надання деяких категорій препаратів безкоштовно, покриваючи підприємствам витрати на виробництво і реалізацію. Держава також підтримує вітчизняних виробників за рахунок місцевих бюджетів, закупаючи ліки до лікувально-

профілактичних закладів. Спостерігаються позитивні тенденції розвитку фармацевтичного ринку, а саме перехід на цифрову комунікацію (електронні рецепти, електронні лікарняні, COVID-сертифікати у додатку «Дія» та ін.), що спрощує для кінцевого споживача отримання медичних послуг та здійснення купівлі ліків. Хоча негативні чинники впливу на галузь переважають, але фарм-виробники успішно здійснюють свою діяльність, мінімізуючи або оминаючи наслідки від них. Незважаючи на карантинні обмеження, підприємства фармацевтичної галузі України промоційно-активні, найбільш актуальним маркетинговим впливом для споживачів фармацевтичного ринку є візити медичних представників, телевізійна реклама, просування препаратів на спеціалізованих медичних заходах та друкована реклама у медичних виданнях. Обсяги аптечних продажів за аналізований період розподілилися між вітчизняними та закордонними виробниками, хоча вітчизняні у рейтингу є першими.

2. З'ясовано, що АТ «Київмедпрепарат» займає одне із провідних місць на фармацевтичному ринку України з виготовлення протибактеріальних препаратів, здійснює успішну фінансову діяльність, випускає понад 115 найменувань фармацевтичних товарів, частину з яких стабільно експортує до багатьох країн світу. Підприємство має досить широкий (5 великих асортиментних груп) та глибокий асортимент, продукція у асортиментних лініях гармонізує між собою. Асортимент стабільно оновлюється, провідними асортиментними групами є «КНГ» та «Антибіотики». Було визначено, що зміни, які відбулися у динаміці є позитивними, структура асортименту змінюється відповідно до збільшення обсягу виробництва продукції у натуральному виразі. АТ «Київмедпрепарат» користується послугами здебільшого іноземних постачальників, а з приводу допоміжних матеріалів, таких як блістери, фольга та ін. – вітчизняних. Конкуренція на ринку у підприємства досить багато, але компанія стабільно функціонує на українському та закордонних ринках, щороку покращує свої економічні показники.

3. Сформовано критерії оцінювання факторів SPACE-аналізу («Сильні фінансові сторони», «Конкурентні переваги», «Привабливість галузі» та «Стабільність зовнішнього середовища») відповідно до специфіки фармацевтичної галузі. Було обґрунтовано кількісну оцінку визначених критеріїв. Експертним методом була присуджена оцінка обраним критеріям, а їх вага була визначена відповідно до найбільшого впливу певного критерію у рамках окреслених факторів. Варто звернути увагу на критерії фактору «Стабільність зовнішнього середовища», які мають подібні високі бали від експертів та мають однакову вагу. Було розраховано зважену оцінку обраних критеріїв: найбільшу зважену оцінку отримав фактор «Конкурентні переваги», що свідчить про велику конкурентоздатність АТ «Київмедпрепарат», а найнижчу оцінку серед цих чотирьох факторів, але яка є доволі прийнятною у загальній шкалі оцінювання, отримав фактор «Сильні фінансові сторони» і вона складає 7,1 балів. Був відкладений вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE і він потрапив у квадрант між «конкурентними перевагами» та «стабільністю зовнішнього середовища», який є характерним для стабільних, повільно зростаючих ринків. Досліджуваному підприємству окрім стратегії захисту своїх позицій рекомендується застосувати альтернативні стратегії, які полягають у реструктуризації, диверсифікації (усіх видів) та скороченні. Був побудований трикутник рекомендованих стратегій за методом SPACE з використанням довірчих інтервалів, для розрахунку яких використовувалося правило медіани. Трикутник потрапив до квадранту захисної стратегії, яку рекомендується використовувати АТ «Київмедпрепарат», адже зміна впливу критеріїв не показала себе визначною.

4. Виявлено, що за методикою Ф. Котлера підприємство стабільно займає послідовницьку конкурентну позицію, що свідчить про те, що АТ «Київмедпрепарат» успішно закріпилося на фармацевтичному ринку України та має можливості для подальшого розвитку. Відповідно до конкурентних позицій підприємства за методикою 5 сил Портера, слід зазначити, що вплив

усіх конкурентних сил є середнім і для АТ «Київмедпрепарат» існує багато маркетингових напрямів для зниження загроз як зі сторони конкуренції та товарів-замінників, так і зі сторін постачальників та споживачів.

5. З'ясовано, що відповідно до використання методу побудови конкурентної карти ринку, АТ «Київмедпрепарат» займає сильну конкурентну позицію, яка погіршується, і кількість основних конкурентів для підприємства збільшується. Для підвищення темпів приросту ринкової частки компанії потрібно продовжувати розширювати свою присутність на зовнішніх ринках і укріплювати свої позиції там, поки це не зробили більш успішні конкуренти на вітчизняному ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ» НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

3.1. Напрями зміцнення конкурентних позицій досліджуваного підприємства

Після проведення SPACE-аналізу стає зрозуміло, що АТ «Київмедпрепарат» потрібно зосередити увагу на своїх основних асортиментних групах. Так як підприємство є лідером в Україні з виробництва та реалізації антибіотиків, то спочатку йому потрібно зробити акцент саме на них. Протимікробні препарати в основному пацієнтам надають лікарні зі свого складу чи купують покупці власне у аптеках при лікарнях, так як більшість антибіотиків серйозного напрямку дії, тобто люди не можуть приймати їх без постійного контролю лікаря. Таким чином АТ «Київмедпрепарат» рекомендується приділити більшу увагу тендерам, намагатися пропонувати свої товари на закупа лікарень, госпіталів та військових частин, у рамках тої максимальної ціни, яку вказує замовник, і при цьому не поступатися якістю цих препаратів.

Також згідно Закону України «Про публічні закупівлі» від 02.12.2020 р. організації повинні публікувати річні договори на закупки вартістю від 1 коп. до 50000 тис. грн., чим може скористуватися АТ «Київмедпрепарат». Зрозуміло, що будь-якому підприємстві чи громадській установі необхідні ліки у медпункт. Компанії варто відслідковувати і такі тендери та приймати у них участь. У подальшому при особистих зустрічах представника замовника та представника підприємства можна вже домовитися про більшу поставку на майбутній період, надання знижки на наступну закупівлю великого обсягу безрецептурних ліків та медичних засобів чи навіть включити у договори ще деякий перелік ліків, який може бути корисним, але у першому початковому

договорі його ще не було.

Ще однією профілюючою асортиментною групою АТ «Київмедпрепарат» є кардіо-неврологічна група. Підприємство може тимчасово призупинити свої інвестиції у розвиток асортиментної групи «Ендокринологія», натомість зосередивши ці кошти на «КНГ». Компанія часто влаштовує благодійні акції у вигляді пожертвування новітньої медичинської техніки для кардіохірургічних центрів, у одну із наступних подібних акцій підприємство також може передати деяку кількість своїх препаратів, адже вони є доволі дорогими для пересічного пацієнта, а таким чином у лікарському закладі пацієнт зможе отримати їх безкоштовно і вже за потреби після виписки здійснювати покупку для підтримуючої терапії.

Також АТ «Київмедпрепарат» варто звернути увагу на те, що люди після діагнозу «інсульт» виписуються з лікарень зі значним переліком ліків, які мають приймати перші декілька місяців, мають раз на півроку-рік лягати у лікарню для інфузійної терапії та мають один-два препарати, які їм необхідно приймати кожен день до кінця свого життя. Якщо останнє підприємство приймає до уваги і встановлює мінімальні ціни на такі препарати, то всі інші ліки значним чином впливають на бюджет страждаючої таким діагнозом людини та її сім'ї. Тож АТ «Київмедпрепарат» цілком може запровадити знижки на купівлю ліків одразу на весь курс лікування, що вдома, що для інфузійної терапії, або запровадити певне відшкодування вартості їх препаратів у загальному чеку для кінцевих споживачів.

Допоміжні асортиментні групи є теж важливими для підприємства і так як воно стабільно отримує прибуток і має доволі низьку фінансову залежність, для покращення своїх конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат» також може зосередити свою увагу і на них. Наприклад, з приводу асортиментної групи безрецептурних препаратів, підприємство може застосувати фіджитал-маркетинг з ухилом на дітей, аби вони не пручалися використанню ліків і були налаштовані приймати ліки саме від АТ

«Київмедпрепарат».

Щодо ендокринологічної групи підприємству теж варто взяти до уваги, що часто споживачі, які купують ліки цього напряму дії, вимушені приймати цю терапію постійно. Аби вони надавали перевагу товарам саме АТ «Київмедпрепарат», йому рекомендується здійснювати вплив на лікарів, які безпосередньо і виписують ці ліки своїм пацієнтам. Цей вплив може здійснюватися за рахунок активізації прийняття участі у медичних заходах (різноманітних конференціях та з'їздах ендокринологів), адже лікарям завжди цікаво дізнатися про прогрес у своїй сфері діяльності. Компанія і так є активним учасником подібних заходів, але через обмеження на зібрання великих груп людей у зв'язку з COVID-19, усі масштабні заходи 2020-2021 були скасовані і невідомо, коли ці обмеження знімуть. АТ «Київмедпрепарат» може стати ініціатором схожих онлайн-заходів, до яких зможуть дистанційно під'єднатися усі бажаючі. На даних заходах можуть виступати з доповідями лідери думок ендокринологічного напряму, які будуть розповідати лікарям, як саме препарати підприємства допоможуть пацієнтам подолати певну проблему зі здоров'ям.

З приводу асортиментної групи «Ветеринарія», АТ «Київмедпрепарат» може заключити договори з мережами ветклінік на надання тимчасової знижки кінцевим споживачам на щеплення для тварин. Рекламною підтримкою буде інформація на сайті підприємства і сайтах ветеринарних клінік, інформація власне від самих лікарів у клініках та на сіті-лайтах, розташованих біля ветеринарних клінік, де буде розміщено повідомлення: «Подбайте про здоров'я чотирьохлапого друга! Усі види щеплень для Вашого улюбленця зі знижкою від АТ «Київмедпрепарат» у нашій клініці ліворуч/праворуч». Після використання препаратів ветеринарної лінійки для їх тварин, споживачі будуть знати, що це ліки високої якості, не викликають побічних реакцій та допомагають вирішити проблеми домашніх улюбленців зі здоров'ям, тож будуть і надалі купувати ці ліки коли будуть знову відвідувати ветклініки.

З приводу конкурентної стратегії, яку варто займати підприємству згідно до результатів проведеного дослідження методикою Ф. Котлера, АТ «Київмедпрепарат» рекомендується продовжувати утримувати свою частку ринку, не вступаючи до активної боротьби за лідерство. Такий маркетинговий напрямок діяльності може полягати у економії на дослідженнях та розробках шляхом заключення домовленостей про співпрацю з іноземними виробниками, які ще не представлені в Україні (що підприємство наразі вже практикує, являючись ексклюзивним реалізатором певних препаратів, які випускає на ринок під своїм корпоративним брендом, але з вказівкою виробника). Подібним чином підприємство відкриває ті фармакологічні ринки, які ще не починали розвиватися в Україні (наразі це ринок відновлення природних бар'єрів у носі від різноманітних вірусів спреєм «Риножерміна», розвиток якого активно підхопили конкуренти, випустивши на ринок лікарські засоби з подібною функцією).

Щодо конкурентної стратегії, яку рекомендується використовувати АТ «Київмедпрепарат» відповідно до результатів проведеного дослідження методикою М. Портера, а саме з приводу зниження впливу сили конкуренції, підприємству потрібно вступати у конкурентну боротьбу на тих фармацевтичних ринках, медичинські препарати яких воно ще не випускало, виходити на них з диференційованими товарами, аби кінцевому споживачу одразу ставало зрозуміло наскільки нові товари відрізняються від вже прийнятних на цьому ринку, і що властивості новинок це саме те, що йому потрібно.

З приводу зниження впливу конкурентної сили товарів-замінників, АТ «Київмедпрепарат» має удосконалювати наявні товари, аби як тільки закінчиться дія того чи іншого патенту, одразу випустити на ринок покращений, посилений варіант існуючих препаратів, аби споживач точно міг бачити різницю між фарм-продукцією підприємства та його слабкішими товарами-замінниками.

Щодо зниження впливу конкурентної сили постачальників, АТ

«Київмедпрепарат» рекомендується слідкувати за новими тенденціями на ринку постачальників необхідних підприємству сировини та матеріалів, і не тільки придивлятися до тих постачальників, з якими компанія не співпрацює (аби за умови появи проблем з тими фірмами, з якими заключені договори про співпрацю, без зайвих витрат переключитися на інших постачальників), а і мати можливість знати у кого саме швидко і одними з перших отримати високоякісну нову сировину, коли у галузі буде здійснено черговий науковий прорив.

З приводу зниження впливу конкурентної сили споживачів, АТ «Київмедпрепарат» варто покращувати свою маркетингову діяльність шляхом збільшення використання телевізійної реклами та розповсюдження інформаційних роликів в Інтернеті, аби покращувати обізнаність споживачів про унікальність власних товарів, а також удосконалювати логістику і управління запасами на підприємстві, аби забезпечити постійну присутність своєї фарм-продукції на складах посередників та у точках продажу.

Щодо зниження впливу конкурентної сили появи нових гравців на ринку за рахунок вхідних бар'єрів, АТ «Київмедпрепарат» потрібно під час підготовки патентів та інших документів авторських прав на нові оригінальні препарати, які підприємство випускатиме на ринок, заключити з усіма пов'язаними особами договори про конфіденційність, аби не допустити розповсюдженні інформації про новинку, що може призвести до того, що конкуренти швидше вийдуть з нею на ринок. А також працювати над своєю маркетинговою політикою, спрямованою на кінцевого споживача, аби підвищити рівень його лояльності до корпоративного бренда компанії і власне до усіх брендів її фармацевтичної продукції.

Відповідно до проведеного дослідження методом побудови конкурентної карти ринку, АТ «Київмедпрепарат» щодо його конкурентної стратегії рекомендується прийняти о уваги ті зовнішні ринки, на яких ще його продукція не була представлена, аби зайняти там впевнене стратегічне становище до того, як на ринок вийдуть конкуренти з більш сильнішими

позиціями на вітчизняному ринку, а також аби підсилити свою частку ринку, поглинути дрібних конкурентів та працювати над підтриманням і покращенням свого загального іміджу.

Отже, напрямів зміцнення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат» існує досить багато і підприємство має фінансові ресурси, аби здійснити їх усі, але спочатку йому потрібно зосередити увагу на тих, які будуть найбільш ефективними.

3.2. Розроблення заходів щодо посилення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат»

3.2.1. Застосування фіджитал-маркетингу для групи безрецептурних препаратів

3.2.1.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

У фармацевтичній сфері найбільша конкурентна боротьба відбувається щодо ліків групи «ОТС», так як законодавчо підприємства мають більшу свободу з використання маркетингових технологій щодо їх просування. Саме щодо цієї групи АТ «Київмедпрепарат» потрібно найбільше захищати свою позицію на ринку. Для цього рекомендується застосувати відносно новий метод комунікації зі споживачем – фіджитал-маркетинг. Він буде полягати у використанні QR-кодів, XR реальності та створення мультиплікаційних роликів. За допомогою QR-кодів, які будуть розміщені на упаковках усіх препаратів групи «ОТС» покупець зможе отримати бонусні купони на купівлю ліків інших асортиментних груп підприємства, просканувавши код.

Так як основним споживачем безрецептурних препаратів є матері, які купують ліки якщо не для всіх членів сім'ї за потреби, то для дітей так точно. Усім відомо, як складно закапати вушко/носік дитині та приснути горло гірким спреєм. Тож споживач для своєї дитини обирає найменш неприємний смак ліків і, відповідно, аби ці ліки водночас були ефективними. Звісно можна працювати над покращенням їх смаку, але на смак крапель, аби не

знизити ефективність засобу, вплинути важко. АТ «Київмедпрепарат» у рамках XR реальності може розробити спеціальний дизайн флаконів крапель та спреїв дитячої лінійки, де будуть зображені мультиплікаційні персонажі. При наведенні на них камери телефону, вони будуть відділятися від флаконів та виконувати певні дії (підморгувати, посміхатися, стрибати, водити хороводи та ін.), тобто усе, аби відволікти дитину від неприємних відчуттів і вона буде не проти, аби мама зробила з цими ліками певні маніпуляції відносно її рота/носа/вуха.

Також для попереднього ознайомлення дитини з цими мультиплікаційними персонажами, буде створена серія коротких відеороликів, де ці герої разом весело проводять час до поки у когось щось не заболить і тоді одна із матусь цих персонажів прибере неприємні відчуття за допомогою безрецептурних ліків АТ «Київмедпрепарат». Цей мультик буде завантажений на дитячий «Ютуб», де діти без проблем зможуть на нього натрапити та зацікавитися.

Отже, фіджитал-маркетинг є корисним інструментом для того, аби препарати групи «ОТС» досліджуваного підприємства вигідно виокремлювалися серед товарів-аналогів, тож компанії рекомендується застосувати цей захід, поки щось подібне не з'явилося у конкурентів.

3.2.1.2. Розроблення бюджету маркетингу

Бюджет цього заходу буде включати в себе створення серії мультиків – 3291,76 грн (АТ «Київмедпрепарат» планує звернутися до відео-студії «Dme Production», яка у своєму прайсі на сайті пропонує ціну 15\$ за створення одного мультиплікаційного ролику у пакеті «Повний» [40]. За курсом обміну валют на 23.05.: $15\$ = 411,47$ грн. $411,47 * 8$ (кількість запланованих мультфільмів) = 3291,76 грн.

Друкування QR-кодів на упаковках буде безкоштовним, так як створити код можна онлайн в Інтернеті, дизайнер, який і так отримує зарплату, розмістить його на усіх упаковках, а програма власне надрукує.

Розроблення дитячого дизайну крапель та спреїв також буде безкоштовно, так як підприємство планує заключити бартер з однією із нових маркетингових агенцій: АТ «Київмедпрепарат» отримує безкоштовно дизайн, а агенція одразу ж такого гіганта ринку собі до портфолію, що першим чином вивчають інші підприємства, які планують замовити розробку дизайну своїх товарів.

Розробкою програми для відтворення XR реальності займуться ІТ-спеціалісти АТ «Київмедпрепарат», які і так отримують заробітну плату.

Тож, загальний бюджет складатиме: 3291,76 грн.

Отже, відповідно до внутрішньої звітності підприємства, яка частково подана у табл. 2.9., бюджет цього заходу є цілком доступним для АТ «Київмедпрепарат», враховуючи його витрати на збут у звітному періоді.

3.2.2. Спонсорство для представлення та просування препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку

3.2.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

На сьогоднішній день найбільш значимою медичною проблемою у світі є боротьба з вірусом COVID-19 та його наслідками. Якщо вакцину вже винайшли і активно працюють над створенням таблетованої форми препаратів для полегшення симптомів хвороби, то найбільш ефективних відновлюючих функціонування організму до здорового рівня до того, як людина захворіла на цей вірус, засобів ще не винайдено. Особливо це стосується довготривалого спотворення відчуття запахів та смаків у людей. Фахівці це називають довготривалим набряком і рекомендують вітаміни та ароматерапію, але покращення стану таких пацієнтів відбувається у дуже мізерному вигляді. Такою проблемою страждають люди різного віку і особливо молодь не хоче проживати своє подальше життя, не отримуючи задоволення від запахів та вживання їжі. Таким чином АТ

«Київмедпрепарат» може першим вийти на ринок України з необхідним для лікування препаратом. У підприємства немає власних фінансових можливостей створити ці ліки, тож воно прослідкує за тенденціями міжнародного ринку у цій сфері і як тільки з'явиться інформація про початок розробки такого виду препарату (імовірно, що це буде форма спрею, аби дія ліків одразу ж повпливала на набряк пазух, а не більш довгим шляхом через шлунок у таблетованій формі), компанія може заключити договір на ексклюзивне дистриб'юторство цього препарату на українському фармацевтичному ринку.

Щодо усіх медичних зрушень, пов'язаних з коронавірусом, відбуваються пресконференції міністра охорони здоров'я, головного лікаря країни або представника МОЗ, такий самий захід прогнозується і з випуском на український ринок нового лікарського засобу вищезокресленого напрямку дії. Окрім вищезописаних лідерів думок галузі охорони здоров'я, на такій пресконференції для більш детальних відповідей на імовірні питання журналістів щодо саме фармакологічної дії новинки та інших фармацевтичних нюансів, будуть присутніми декілька представників підприємства та декілька лікарів оторингологів, з якими АТ «Київмедпрепарат» вже співпрацювало раніше. На пресс-волі, окрім позначки МОЗу буде також позначена і назва підприємства.

Наступною маркетинговою комунікацією щодо обізнаності споживачів та власне самого просування лікарського засобу буде телевізійна реклама, яка буде починатися словами: «АТ «Київмедпрепарат» представляє інноваційний препарат для відновлення відчуттів та смаків...» Звісно, підприємство не буде приписувати собі заслуги справжнього виробника, в інструкції препарату та на його упаковці і власне флаконі буде чесно вказаний виробник, таким самим чином як власне зараз і просувається вже згадуваний раніше препарат «Риножерміна».

Також спеціальні короткі рекламні ролики будуть транслюватися на внутрішніх телевізійних системах приватних клінік, там же, як і у державних медзакладах, будуть розміщені інформаційні плакати.

Так само буде подана рекламна інформація на біл-бордах з повідомленням на кшталт: «Невже ти вже звик до постійного непереносного запаху? А як щодо отримання задоволення від вживання їжі? Попіклуйся про себе разом з (назва спрею) від АТ «Київмедпрепарат»!», «Не пам'ятаєш яким же є на смак той солодкий перець? Не можеш їсти улюблені чіпси? Усе ще нудить від запаху вареного м'яса? (Назва спрею) від АТ «Київмедпрепарат» попіклується про вирішення цих проблем», або «Досить терпіти! Настав час повернутися до повноцінного життя. Попіклуйся про своє здоров'я з (назва спрею) від АТ «Київмедпрепарат»...» тощо. Такий вид комунікації з ключовим повідомленням про піклування про здоров'я, пов'язане з назвою підприємства, буде добре закладеним фундаментом для подальшої маркетингової кампанії підприємства щодо розвитку в Україні культури турботи про своє здоров'я.

Додатково на сайті фірми будуть розташовані інформаційні брошури та посилання на канал на «Ютуб», де будуть розміщені короткі відео-ролики з розповідями про препарат та відповідями на поширені питання від провідних оторингологів України (такий самий додатковий спосіб просування було використано, коли підприємство започатковувало свою школу діабету – така комунікація гарно себе показала).

Отже, спонсорство для представлення та просування препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку буде актуальним способом покращити і зміцнити імідж АТ «Київмедпрепарат» та допомогти суспільству.

3.2.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Розміщення назви підприємства на прес-воллі під час пресконференції представлення препарату провідними фахівцями галузі буде безкоштовним,

адже, прогнозується, МОЗ виокремить кошти на просвітництво громадян країни щодо такого препарату, як було з кампанією про заохочення людей до вакцинації.

Щодо телевізійної реклами, то підприємство викуповує вакантні місця у прайм-таймах заздалегідь, а потім у залежності від актуальності просування тієї чи іншої своєї фарм-продукції розподіляє коли саме і у якій кількості вийде певний рекламний ролик. Тому щодо даного виду маркетингових комунікацій зайвих витрат не планується, адже відповідно до складеного маркетингового плану перед кожним звітним періодом, рекламні місця на телеканалах уже оплачені. За потреби збільшення кількості рекламних роликів, які будуть транслюватися, коли запровадиться цей маркетинговий захід, теж прогнозується, що кошти на це виокремить фонд міністерства охорони здоров'я або зовсім домовиться про декілька безкоштовних трансляцій роликів (знову ж, як зараз відбувається з кампанією для заохочення людей вакцинуватися).

Реклама на внутрішніх телевізійних системах у приватних клініках також прогнозується безкоштовною за рахунок того, що на тих інформаційних та рекламних роликах, які будуть там транслюватися, буде приписано «за спонсорства (назва клініки)». Якщо таке співробітництво директорів мереж клінік не буде влаштовувати, то буде запропоновано інший варіант співпраці – постачання препарату на склади клінік з суттєвою знижкою на закупку в обмін на безкоштовне транслювання роликів на їх телевізійних системах всередині приміщень.

З приводу реклами на інформаційних плакатах у приватних та державних медичних закладів АТ «Київмедпрепарат» знову ж таки скористається допомогою МОЗ на їх розміщення (таким самим чином як міністерством на безкоштовній для фарм-виробників основі розміщуються профілактичні пакати щодо вакцинації, сказу, ВІЛу, СНІДу та ін.).

Як з місцями на рекламу по телевізору, так і з місцями на розміщення реклами на біл-бордах, підприємство викуповує їх заздалегідь. За потреби

збільшення їх кількості, АТ «Київмедпрепарат» закладає суму у кількості 25000 грн.

Створення та розміщення інформаційних брошур на сайті підприємства та зйомки, монтаж і виклад роликів на «Ютуб», прогнозовано, коштуватиме АТ «Київмедпрепарат» 8000 грн.

Тож, загальний бюджет заходу складатиме: 33000 грн.

Отже, як і з попереднім заходом, бюджет цього є також цілком доступним для підприємства.

3.2.3 Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

В результаті запровадження вище окреслених заходів планує збільшити свій обсяг реалізації і, відповідно, отримати додатковий прибуток.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство:

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації ліків АТ «Київмедпрепарат» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.1.)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2022 р. на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано результати, які узагальнені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	116000	103000	96000	94000	111000	100000	105000

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2.)$$

Таблиця 3.2

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , тис. грн.	116000	103000	96000	94000	111000	100000	105000
2. $O_{\text{сеп}}$	103571,43						
3. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	12248,57	-571,43	-7571,43	-9571,43	7428,57	-3571,43	1428,57
ΔO^2	150027467,04	326532,24	57326552,24	91612272,24	55183652,24	12755112,24	2040812,24
$\sum \Delta O^2$	369272400,48						

Джерело: складено автором на основі особистих розрахунків.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (116000 + 103000 + 96000 + 94000 + 111000 + 100000 + 105000) / 7 = 103571,43 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{369272400,48}{7}} = 7263,14$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{7263,14}{103571,43} \times 100\% = 7,01$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 103000 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 116000 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 94000 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (116000 + 4 * 103000 + 94000) / 6 = 103666,67$$
 тис. грн.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$103666,67 / 2615722 * 100\% = 3,96\%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$2615722 + 103666,67 = 2719388,67 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 2287598 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 366015,68 тис. грн., змінні витрати 1921582,32 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат. Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році:

$$1921582,32 * 0,0396 = 76094,66 \text{ тис. грн.}$$

Запровадження фіджитал-маркетингу для безрецептурних препаратів підприємства та спонсорства для представлення та просування препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку потребує витрат у розмірі 36291,76 грн., отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$76094,66 + 36,29 = 76130,95 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$2287598 + 76130,95 = 2363728,95 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta\text{Пр}$) в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 103666,67 - 76130,95 = 27535,72 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$328124 + 27535,72 = 355659,72 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$27535,72 * (1-0,18) = 22579,29 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$-31\ 035 + 22579,29 = -8455,71 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від застосування фіджитал-маркетингу та спонсорства для представлення та просування препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати від запровадження заходів, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	103666,67
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	76130,95
Приріст прибутку від реалізації продукції	27535,72
Приріст чистого прибутку	22579,29

Джерело: складено автором на основі особистих розрахунків.

Отже, внаслідок запровадження вище окреслених заходів чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 103666,67 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 76130,95 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 27535,72 тис. грн., а чистий прибуток – на 22579,29 тис. грн. і складе -8455,71 тис. грн.

3.3.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованих заходів

На основі результатів попередніх розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності.

Для цього заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 4%) від 80-85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$76094,66 * 0,82 * 0,04 = 2495,90 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{П}) = 2495,90 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta\text{Пр}$) за результати розрахунків склав 22579,29 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta\text{Пр}_ч} = \frac{2495,90}{22579,29} = 0,11 \text{ року}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 15%.

Оскільки застосування фіджитал-маркетингу та запровадження спонсорства для представлення та просування препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр}_ч = 22579,29 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП * \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту; р – ставка дисконту (приймаємо на рівні 15%) = 0,15. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.

α_i – коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 15%.

1 рік:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,15)^1} = \frac{1}{1,15} = 0,87$$

2 рік:

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1+0,15)^2} = \frac{1}{1,15^2} = \frac{\alpha_1}{1,15} = 0,76$$

3 рік:

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1+0,15)^3} = \frac{1}{1,15^3} = \frac{\alpha_2}{1,15} = 0,66$$

4 рік:

$$\alpha_4 = \frac{1}{(1+0,15)^4} = \frac{1}{1,15^4} = \frac{\alpha_3}{1,15} = 0,57$$

5 рік:

$$\alpha_5 = \frac{1}{(1+0,15)^5} = \frac{1}{1,15^5} = \frac{\alpha_4}{1,15} = 0,50$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N NB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП * (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 22579,29 * (0,87 + 0,76 + 0,66 + 0,57 + 0,50) = 22579,29 * 3,36 = 75866,41 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 75866,41 - 2495,90 = 73370,51 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_2 = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = 2495,90 / 15173,28 = 0,16 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 75866,41 / 5 = 15173,28 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 73370,51 / 2495,90 = 29,4 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 75866,41 / 2495,90 = 30,4 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність застосування фіджитал-маркетингу, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 73370,51 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,16 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ІД = 29,4 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

4. $ІП = 30,4 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні показники ефективності запропонованих маркетингових заходів

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	2495,90
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	27535,72
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	22579,29
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	75866,41
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	73370,51
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,11
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,16
8. Індекс доходності		29,4
9. Індекс прибутковості		30,4

Джерело: складено автором на основі особистих розрахунків.

З табл. 3.4. видно, що проекти будуть ефективними.

Розрахувавши основні показники ефективності запропонованих заходів, перейдемо до розгляду впливу запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Очікувані результати від застосування фіджитал-маркетингу для безрецептурних препаратів та спонсорства для представлення та просування

препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 2.9), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складуть:

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ($V_{\text{на 1 грн. чД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100$

$$2363728,95 / 2719388,67 * 100 = 86,92 \text{ коп.};$$

Рентабельність продукції (P_1) = $\text{Пр/ПВ} * 100$:

$$355659,72 / 2363728,95 * 100 = 15,05\%.$$

Рентабельність продаж (P_2) = $\Delta\text{Пр}_\text{ч}/\text{ЧД(В)} * 100$:

$$-8455,71 / 2719388,67 * 100 = -0,31\%$$

Сумарний вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності АТ «Київмедпрепарат» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив запропонованих маркетингових заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2615722	2719388,67	103666,67	3,96
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2287598	2363728,95	76130,95	3,33
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	328124	355659,72	27535,72	8,39
4. Чистий прибуток	тис. грн.	-31 035	-8455,71	22579,29	72,75
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	87,46	86,92	-0,54	-0,62

1	2	3	4	5	6
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-1,19	-0,31	0,88	х
7. Рентабельність продукції	%	14,34	15,05	0,71	х

Джерело: складено автором на основі особистих розрахунків.

З табл. 3.5. видно, що внаслідок впровадження вищевказаних заходів, АТ «Київмедпрепарат» матиме зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 103666,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 2719388,67 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 76130,95 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 27535,72 тис. грн. (або на 8,39%). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 54 коп. В проектному році збиток чистого прибутку зменшиться на 22579,29 тис. грн. і складе -8455,71 тис. грн.

Результати обчислень показників економічної ефективності застосування фіджитал-маркетингу для групи безрецептурних препаратів та спонсорство для представлення та просування препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку показали, що це є дійсно ефективними і можуть бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованих заходів покращує результати маркетингової діяльності АТ «Київмедпрепарат», сприяючи поліпшенню фінансових результатів його діяльності.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено пропозиції і маркетингові заходи для посилення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат»:

1. Окреслено основні напрями зміцнення конкурентних позицій досліджуваного підприємства, а саме: в результаті проведеного SPACE-аналізу для асортиментної групи «Антибіотики» рекомендується участь у

тендерах, надання знижки державним установам та будівлям медичної сфери на наступну закупівлю великого обсягу ліків, для асортиментної групи «КНГ» – благодійна допомога у вигляді постачання препаратів у лікарні та госпіталі, надання знижок на курс ліків для інфузійної терапії або після виписки пацієнта з незворотнім діагнозом із лікарні, для асортиментної групи «ОТС» – застосування фіджитал-маркетингу, для асортиментної групи «Ендокринологія» – створення онлайн-заходів медичного формату, де буде розповідатися про ефективність препаратів підприємства, для асортиментної групи «Ветеринарія» – надання тимчасових знижок на щеплення тварин у декількох мережах ветеринарних клінік. В результаті проведеного дослідження методикою Ф. Котлера, підприємству рекомендується економити на власних дослідженнях завдяки співпраці з іноземними виробниками, які могли б розробляти ліки власними силами, а АТ «Київмедпрепарат» сприяти їх розповсюдженню територією України. В результаті проведеного дослідження методикою М. Портера, підприємству рекомендується випускати препарати нової для себе дії впливу, удосконалювати існуючі товари та збільшувати кількість використання телевізійної реклами. В результаті проведеного дослідження методом побудови карти ринку, АТ «Київмедпрепарат» варто посилювати свою присутність на закордонних ринках та підтримувати свій імідж.

2. Обґрунтовано запропоновані заходи – «застосування фіджитал-маркетингу для безрецептурних препаратів» та «спонсорство для представлення та просування препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку». Застосування першого заходу обумовлене тим, що це буде спрощувати прийняття ліків дітям, що посприє збільшенню продажів. Застосування другого заходу обумовлене тим, що для сучасного світу, потерпаючого від вірусу COVID-19 та його наслідків актуальним препаратом буде той, який відновлює функції організму щодо нормального відчуття запахів та смаків. Спонсорування для представлення та просування такого виду ліків на території України,

підвищить імідж підприємства і також збільшить його обсяги реалізації продукції.

3. Розроблено бюджет маркетингу обох заходів, який складається з 36291,76 грн. загалом. Так як більшу частину необхідних розробок та маркетингових комунікацій АТ «Київмедпрепарат» спроможне здійснити власними силами або за допомогою фінансування соціальних проектів з фонду МОЗ, то у рамках витрат на збут, цей бюджет є цілком доступним для досліджуваного підприємства.

4. Визначено очікувані результати від впровадження заходів, а саме приріст чистого доходу зросте на 103666,67 тис. грн., повних витрат на виробництво та реалізацію продукції на 76130,95 тис. грн., прибутку від реалізації продукції на 27535,72 тис. грн., і чистого прибутку на 22579,29 тис. грн. Було розраховано показники економічної ефективності запропонованих заходів і з'ясовано, що ці заходи буде доцільно запровадити, адже вони будуть прибутковими та окупляться за короткий період часу.

5. Оцінено вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства – застосування фіджитал-маркетингу для групи безрецептурних препаратів та спонсорство для представлення та просування препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку будуть економічно ефективними, так як чистий дохід зросте на 3,96%, у той час як повні витрати на 3,33%, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,62%, а рентабельність діяльності та продукції збільшиться на 0,88% та 0,71% відповідно.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було викладено сутність підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства, їх велика кількість дозволяє розглянути усю діяльність компанії загалом або безпосередньо якусь певну її складову, аналіз якої буде найважливішим під час проведення дослідження. Було розглянуто види методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства, які включають у себе певний комплекс методів, за допомогою кожного з яких можна дослідити конкурентні позиції фірми, порівнюючи конкретні аспекти її діяльності з конкурентними. Також виявлено особливості методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства на фармацевтичному ринку, які полягають у існуванні схожих методів оцінювання конкурентних позицій, які деталізують та доповнюють один одного, що спричиняє потребу у розробці комплексного методу у рамках певного методичного підходу відповідно до специфіки галузі, конкурентні позиції виробника якої визначаються.

Метою кваліфікаційної роботи було розроблення пропозицій та заходів для посилення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат» на фармацевтичному ринку України.

Українська фармацевтична галузь налічує багато виробників, переважаючими лідерами з яких є вітчизняні. На фармацевтичному ринку представлена велика кількість терапевтичних асортиментних ліній. Уряд підтримує галузь та сприяє її прогресу. Виробники галузі мають великий досвід роботи, виробляють і реалізують ліки високої якості та мають усі можливості для того, аби зменшити вплив несприятливих зовнішніх чинників або ж взагалі нівелювати його щодо своєї діяльності.

АТ «Київмедпрепарат» є лідером з виробництва і реалізації антибіотиків в Україні, має великий досвід на ринку, випускає 5 великих асортиментних груп: КНГ (22 позиції), антибіотики (30 позицій), ОТС (39 позицій), ендокринологія (17 позицій) та ветеринарія (12 позицій).

Асортимент підприємства досить широкий, глибокий і насичений, хоча не цілком гармонійний. Компанія має позитивну динаміку виробництва продукції у натуральному вигляді та вартісному виразі. АТ «Киїмедпрепарат» плідно співпрацює з постачальниками з Європи щодо діючих речовин, які є основною складовою ліків. Українські фірми постачають допоміжні для виробництва матеріали. Фірма розповсюджує свої товари на усій території України та експортує до 14 інших країн. Конкурентів у АТ «Киїмедпрепарат» декілька, головними з них є ПрАТ «Фармак» (лідер ринку) та ПрАТ «Дарниця», який знаходиться на третій позиції. Компанія в основному створює свої маркетингові повідомлення для лікарів та фармацевтів, так як більшість її товарів реалізується лише за рецептом, тож якщо медичні працівники будуть переконані у ефективності ліків АТ «Киїмедпрепарат», то будуть їх виписувати своїм пацієнтам, ті відповідно купуватимуть.

Основні показники діяльності підприємства показали, що у звітному періоді АТ «Киїмедпрепарат» мало збільшення прибутку від реалізації продукції на 14,31%, що пояснюється зростанням чистого доходу на 11,05%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації скоротилися на 35 коп. Рентабельність діяльності зменшилася на -3,24% за рахунок отримання збитку чистого прибутку -79303 тис. грн. Рентабельність продукції збільшилася на 0,46% через збільшення прибутку від реалізації.

Відповідно до поведеного дослідження методом SPACE-аналізу, у рамках якого були обрані такі специфічні критерії щодо фармацевтичної галузі України: рівень цін на сировину іноземних постачальників та фінансовий ризик підприємства для фактору «FS», лояльність лікарів та фармацевтів і випуск препаратів тієї дії направлення, яка ще не представлена в Україні для фактору «CA», рівень маркетингової активності представництв іноземних виробників на українському ринку та рівень імпорту фармацевтичної продукції з-за кордону для фактору «IS», державне регулювання цін на деякі види препаратів і регулювання маркетингових

можливостей для фактору «ES», було виявлено, що АТ «Київмедпрепарат» для утримання свої конкурентних позицій необхідно використовувати захисну стратегію, що показав як відкладений вектор рекомендованої стратегії у форматі детермінованих чисел SPACE-аналізу, так і побудований трикутник рекомендованих стратегій формату довірчих інтервалів.

Проведення дослідження конкурентних позицій підприємства методикою Філіпа Котлера показало, що АТ «Київмедпрепарат» стабільно займає позицію послідовника і йому необхідно не тільки утримувати, а покращувати її, переходячи до позиції лідера. У той же час відповідно до середнього рівня впливу загроз усіх конкурентних сил відповідно до проведеного дослідження за методикою Майкла Портера, підприємству потрібно докладати зусиль, аби зменшити їх вплив.

Згідно до проведеного дослідження конкурентних позицій підприємства методом побудови конкурентної карти ринку, була розглянута повна картина фармацевтичного ринку України, яка показала, що АТ «Київмедпрепарат» має сильну конкурентну позицію, яка погіршується, тож компанії рекомендується вжити заходів щодо підвищення темпів приросту своєї ринкової частки. Також підприємству варто слідкувати за діяльністю таких фармацевтичних виробників як ТОВ «Фарма Старт», АТ «Київський вітамінний завод» і ТОВ «КРКА УКРАЇНА», які також мають сильні конкурентні позиції, які покращуються.

Основними напрямками зміцнення конкурентних позицій АТ «Київмедпрепарат» було запропоновано актуальні на сьогоднішній день способи маркетингового впливу у фармацевтичній галузі: участь підприємства у тендерах, надання знижки державним установам та іншим профільним медичним закладам на наступну закупівлю великого обсягу ліків, благодійна допомога у вигляді постачання препаратів у лікарні та госпіталі, надання знижок на курс ліків для інфузійної терапії або після виписки пацієнта з незворотнім діагнозом із лікарні, застосування фіджитал-маркетингу, створення онлайн-заходів медичного формату, де буде

розповідатися про ефективність препаратів підприємства, надання тимчасових знижок на щеплення тварин у декількох мережах ветеринарних клінік, співпраця з іноземними виробниками, випуск препаратів на пряму дії, який ще не починало розвивати підприємство у своєму бізнес-портфелі, удосконалення існуючих медичних товарів, збільшення кількості телевізійної реклами, посилення присутності на зовнішніх ринках та підтримка і покращення свого іміджу загалом.

Основний вплив було запропоновано зробити на застосуванні фіджитал-маркетингу для асортиментної групи «ОТС», який буде полягати у використанні QR-кодів для надання знижок кінцевим покупцям, зміна дизайнів флаконів крапель та спреїв, доповнення його XR реальністю та створення серії мультфільм для маркетингового підкріплення; та спонсорстві для представлення та просування препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку, який буде полягати у співпраці з лідерами думок, лікарями, застосування телевізійної реклами, реклами на внутрішніх телевізійних системах приватних медичних клінік, реклами на біл-бордах та друкованої реклами у державних медичних закладах, також будуть створені інформаційні брошури на сайті підприємства та просвітницькі ролики на офіційному каналі відеохостингу «ЮТуб».

Для цих заходів було окреслено очікувані результати від їх впровадження, розраховано основні показники економічної ефективності та визначено їх вплив на основні показники діяльності підприємства. Усі показники виявилися позитивними, що свідчить про ефективність впровадження вищевказаних заходів. У їх результаті АТ «Київмедпрепарат» матиме зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 103666,67 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 8,39%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 54 коп. В проектному році, найголовніше, чистий прибуток підприємства зросте на 22579,29 тис. грн., і відповідно зменшиться збиток АТ «Київмедпрепарат» у майбутньому періоді.

Тож, можна підсумувати, що досліджуване підприємство має міцне підґрунтя для того, аби захистити свої конкурентні позиції та аркразити їх. У цьому йому допоможе направлення маркетингової політики у вищевказані пропозиції і конкретно застосування фіджитал-маркетингу для групи безрецептурних препаратів і впровадження спонсорства для представлення та просування препарату сфери оторингології проти наслідків коронавірусу на українському фармацевтичному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко І.М. Єгорова О.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Херсон, 28-29 квіт. 2021 р.). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 126-128.
2. Асланов З.Ю. Определение оптимального уровня качества и конкурентоспособности машиностроительной продукции. *Бюллетень науки и практики*. 2016. №6. С. 1-5.
3. Бакиева А.М. Ковшов В.А. Научно-методические аспекты формирования конкурентных стратегий агропромышленных предприятий. *Аграрный вестник Урала*. 2010. №3 (69). С. 11-14.
4. Бараш А.Ю., Нараєвський С.В. Особливості оцінювання конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. №13. С. 1-10.
5. Барсуков Д.П. Скорчеллетти Д.С. Конкурентоспособность инновационного проекта: содержание, факторы, оценка. *Экономическая теория*. 2012. №4 (202). С. 49-54.
6. Батьковский А.М., Мерзлякова А.П. Оценка инновационных стратегий предприятия. *Вопросы инновационной экономики*. 2011. №7. С. 10-17.
7. Белицкая О.В., Шармай И.Н., Кондратьева Л.Н. Методы оценки конкурентоспособности организаций социально-культурной сферы. *Международный журнал*. 2020. №28 (2). С. 59-65.
8. Беркутова М.М. Развитие концепций управления предприятием и его конкурентоспособностью на примере компаний сотовой связи. *Экономика, предпринимательство и право*. 2014. №1. С. 41-46.

9. Болодурина В.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2015. №11 (42). С. 18-38.
10. Благирева Е.Н. Оценка конкурентоспособности продукции региональных предприятий. *Управление предприятием и экономика труда*. 2014. №3. С. 87-100.
11. Василенко В.А. Аспекти формування конкурентних позицій підприємств в сучасних умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2014. Вип. 47. С. 36-40.
12. Гордієнко Н.І., Гордієнко Т.В. Вартісно-орієнтований підхід до діагностики економічної безпеки підприємства. *Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки*. Дніпро: ФОП Дробязко С.І. 2014. 349 с.
13. Горета Л.В. Визначення конкурентних позицій машинобудівних підприємств Сумської області на вітчизняному ринку промислового насособудування. *Бізнес-навігатор*. 2018. №2-1 (45). С. 119-124.
14. Груничев А.С. Слагаемые конкурентного преимущества компании. *Российское предпринимательство*. 2010. №4 (1). С. 28-31.
15. Гужина Г.Н., Назаршоев Н.М., Гужин А.А., Ежкова В.Г. Стратегия развития бизнеса как инструмент управления конкурентоспособностью. *Теория управления*. 2016. №4. С. 90-92.
16. Диканов М.Ю. Конкурентная позиция организаций розничной торговли. *Вестник ДГТУ*. 2011. № 4 (55). С. 525-529.
17. Дорофеева В.С., Полухина М.Н. Определение конкурентной стратегии строительного предприятия на основе SPACE-анализа. *Научно-технические достижения студентов, аспирантов, молодых ученых строительной-архитектурной отрасли: материалы V республик. конф.* (Макеевка, 19 апр. 2019 г.). Макеевка: ГОУ ВПО «ДонНАСА», 2019. С. 42-45.

18. Дубинина Н.А. Сравнительная характеристика методов анализа и оценки конкурентоспособности продукции. *Вестник АГТУ*. 2013. №2. С. 52-61.
19. Еленчук А.В., Арасланов Р.К. Анализ конкурентных сил АО «СИБНЕФТЕМАШ» по модели Портера. *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2017. №.11 (31). С. 31-37.
20. Жданова Е.С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1. С. 195-198.
21. Зенде А.Б., Аалі С., Норузі Д., Аташпейкар Х. Новый підхід до SPASE-матриці. *Міжнародна конференція по дослідженням в області економіки та фінансів: матеріали міжнар. конф. (Сінгапур, 2012 р.)*. Сінгапур: Міжнародні праці по розвитку і дослідженням в області економіки, 2012. С. 40-44.
22. Иванова О.Ю. Факторы обеспечения устойчивой конкурентной позиции региона. *Региональная экономика*. 2014. №3. С.95-103.
23. Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 6. С. 183-188.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга: учеб. Москва: Вильямс, 2007. 656 с.
25. Крайнюченко О.Ф., Шевчук А.А. Вибір оптимального методичного підходу щодо визначення конкурентних позицій підприємства. *Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 23-24 лист. 2021 р.)*. Київ: НУХТ, 2021. С. 42-44.
26. Крайнюченко О.Ф., Шевчук А.А. Особливості застосування SPASE-аналізу у системі маркетингового менеджменту. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК: матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 24-25 лист. 2021 р.)*. Київ: НУХТ, 2021. С. 113-114.

27. Крайнюченко О.Ф., Шевчук А.А. Удосконалення методичних підходів до визначення стратегії розвитку підприємства методом SPACE-аналізу. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. 2021. Вип. 12 (247). С. 51-56.
28. Курипченко Е.В. Методический подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия. *Организатор производства*. 2015. №3. С. 75-84.
29. Куцик В.І., Лупак Р.Л. Моделирование конкурентных позиций предприятий реального сектора экономики на внутреннем рынке. *Бізнесінформ*. 2017. №12. С. 244-249.
30. Лавров А.М., Поликарпова Л.А. Маркетинг территорий как основа формирования многоуровневой системы управления территориальным развитием. *Вестник КемГУ*. 2016. №2. С. 66-72.
31. Лавров А.М., Поликарпова Л.А. Оценка отраслевых конкурентных позиций (на примере Кемеровского мясокомбината). *Техника и технология пищевых производств*. 2016. №1. С. 135-141.
32. Меркулова А.А. Классификация факторов конкурентоспособности предприятия. *Инновационная наука*. 2015. №12. С. 171-174.
33. Метелев И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: системные основы и региональная практика: монография. Омск: Издание Омского института (филиала) РГТЭУ, 2011. 142 с.
34. Минаева О.А., Романова А.А. Оценка рыночной позиции промышленного предприятия как средство управления стоимостью бизнеса. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2013. №3. С. 1-5.
35. Михайлова Э.А., Ефимова П.Е. Применение SPACE-анализа для разработки стратегии машиностроительных предприятий. *Известия ВУЗов. Серия «Экономика, финансы и управления производством»*. 2016. №4 (30). С. 40-47.

36. Мошкаринна М.В., Кукукина И.Г., Сидоров А.В. Конкуренция карта рынка производителей хлещатобумажных тканей Ивановской области. *Экономические науки*. 2017. №2(50). С. 1-7.

37. Носа С.І. Либна В.О. Формування стратегії підприємства в умовах багатокритеріального вибору. *VII Міжнародна науково-практична конференція: матеріали наук.-практ. конф.* (Лондон, 10-12 лют. 2021 р.). Лондон: Когнум, 2021. С. 661-667.

38. Отенко І.П., Кошарная П.С. Аналітичне забезпечення стратегічної позиції підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. №4. С. 262-267.

39. Офіційний сайт АТ «Київмедпрепарат». URL: <http://www.kievmedpreparat.com/>

40. Офіційний сайт відео-студії «Dme Production». URL: <https://dme-production.com.ua/uk/services/%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%bd%d1%8f-%d0%bc%d1%83%d0%bb%d1%8c%d1%82%d0%b8%d0%ba%d1%96%d0%b2/>

41. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

42. Офіційний сайт журналістського бізнес-порталу «Mind». URL: <https://mind.ua/ru/publications/20203121-mind-innovation-index-2019-iskusstvennyj-intellekt-no-piratskij-soft>

43. Офіційний сайт Інформаційного агентства «ЛІГАБізнесІнформ». URL: <https://biz.liga.net/all/fmcg/article/kakie-vyzovy-postavil-pered-ukrainskim-farmrynkom-koronakrizis>

44. Офіційний сайт КП «Артеріум». URL: <http://www.arterium.ua/>

45. Офіційний сайт ПАТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/>

46. Офіційний сайт ПАТ «Тева». URL: <https://www.teva.ua/>

47. Офіційний сайт ПрАТ «Дарниця». URL: <https://www.darnitsa.ua/>

48. Офіційний сайт ПрАТ «Sanofi». URL: <https://www.sanofi.ua/uk>

49. Офіційний сайт спеціалізованого медичного інтернет-видання «Аптека.уа» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.apteka.ua/article/531429>

50. Офіційний сайт спеціалізованого медичного інтернет-видання «Аптека.уа» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.apteka.ua/article/581310>
51. Офіційний сайт спеціалізованого медичного інтернет-видання «Аптека.уа» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.apteka.ua/article/589024>
52. Офіційний сайт спеціалізованого медичного інтернет-видання «Аптека.уа» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.apteka.ua/article/593601>
53. Офіційний сайт спеціалізованого медичного інтернет-видання «Аптека.уа» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.apteka.ua/article/598428>
54. Офіційний сайт спеціалізованого медичного інтернет-видання «Аптека.уа» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.apteka.ua/article/599278>
55. Панькова Л.Н. Борис О.А. Эффективные стратегии диверсификации в экономике региона и хозяйствующих субъектов. *Социально экономические явления и процессы*. 2012. № 7-8 (41-42). С. 1-6.
56. Плотникова С.Н., Козлова Л.А. SPACE-анализ инвестиционного потенциала предприятия. *Концепт*. 2015. №2. С. 1-6.
57. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів: підруч. Київ: Наш Формат, 2019. 624 с.
58. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: учеб. Москва: Альпина Паблицер, 2017. 456 с.
59. Рахматуллина Е.С., Добросердова Е.А. Оценка конкурентных позиций предприятия как элемент разработки стратегии. *Российское предпринимательство*. 2016. №5. С. 621-630.
60. Рубин Ю.Б. Конкуренция в предпринимательстве: учеб. Москва: университет «Синергия», 2018. 910 с.
61. Савченко С.М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економічна наука*. 2020. №7. С. 79-84.
62. Севостьянова О.Г., Попова Н.А. Актуальные проблемы оценки конкурентоспособности бренда. *Мир экономики и управления*. 2016. №1. С. 116-125.

63. Семакина Г.А. Формирование конкурентных преимуществ предприятий автотранспортного сервиса на основе выявления ключевых факторов успеха. *Российское предпринимательство*. 2014. №14 (260). С. 147-154.

64. Семененко Е.Г., Очеретная М.Ю. Адаптивна модель оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі даних фінансової звітності. *Економіка та управління*. №24/1. С. 60-72.

65. Скоробогата С. Розробка маркетингової конкурентної стратегії фірми на внутрішньому ринку. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*: матеріали VI регіонал. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів (Тернопіль, 26 квіт. 2016 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2016. С. 206-207.

66. Тиханов Е.А., Криворотов В.В., Чепур П.В. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия. *Фундаментальные исследования*. 2016. №10-3. С. 647-651.

67. Тополева Т.Н. Роль вертикально-интегрированных структур в развитии производственного сектора экономики. *Вопросы региональной экономики*. 2019. №2 (39). С. 81-89.

68. Фроленко Р., Жукевич С. Використання матричних методів в стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. *Галицький економічний вісник*. 2012. №6 (39). С. 124-132.

69. Хисматуллина А.М., Идиятуллина И.И., Аппакова А.М. Сравнительный анализ способов оценки конкурентоспособности предприятия. *Вестник науки и образования*. 2018. Том 2. С. 1-3.

70. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №5. С. 153-156.

71. Шевченко І.В., Шидова З.А. Современные методы стратегического анали за деятельности компании. *Современные тенденции развития науки и технологий*. 2016. №2-6. С. 155-157.

72. Шевчук А.А. Застосування матриці Space як методичного підходу визначення конкурентних позицій підприємства на ринку. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: матеріали 87 міжнар. наук. конф. молод. учен., асп. і студентів (Київ, 15-16 квіт. 2021 р.). Київ: НУХТ, 2021. С. 143.

73. Шевчук А. Обґрунтування вибору методу визначення середніх значень експертних оцінок при проведенні SPACE-аналізу. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємства*: матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. та молодих учених. (Київ, 17-18 лист. 2021 р.). Київ: НУХТ, 2021. С. 212-215.

74. Шевчук А.А. Показники маркетингової діяльності підприємства як складова оцінки його конкурентних позицій на ринку. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємства*: матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. та молодих учених. (Київ, 18-19 лист. 2020 р.). Київ: НУХТ, 2020. С. 113-115.

75. Шевчук А.А., Степанчук С.О., Тенденції розвитку ринку фармацевтичної продукції України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. №1 (47). С. 95-100.

76. Шевчук А.А. Сучасні методи визначення конкурентних позицій підприємств. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК*: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18-19 лист. 2020 р.). Київ: НУХТ, 2020. С. 90-91.

77. Шихалиева Д.С., Беляева С.В. Разработка конкурентной стратегии предприятия: теория и практика: монография. Ставрополь: Логос, 2017. 27 с.

78. Янковська В. Еластичний попит. *X регіональна науково-практична Інтернет-конференція молодих вчених та студентів*: матеріали регіонал. конф. (Тернопіль, 8 лист. 2019 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 93-94.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати підприємства за 2019-2020 рр.

Таблиця А.1

Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД 1801003	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 615 722	2 355 448
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 269 451)	(1 252 324)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1 346 271	1 103 124
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	18 788	31 016
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(187 133)	(182 247)
Витрати на збут	2150	(831 014)	(633 838)
Інші операційні витрати	2180	(240 659)	(212 362)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	106 253	105 693
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	12 800
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(49 424)	(43 537)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(89 437)	(11 847)

Джерело: [39].

Таблиця Б.1

Оцінки експертів щодо критеріїв фактору «FS»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Стабільність отримання прибутку	8	9	10	7	9	7	9	8	10	9	10	8	10	9	10
2. Рівень цін на сировину іноземних постачальників	7	6	8	9	7	9	8	7	6	6	7	8	6	7	6
3. Рентабельність інвестицій	8	7	8	8	8	8	9	8	9	8	9	8	8	7	8
4. Фінансовий ризик підприємства	7	8	7	8	7	8	8	9	8	8	7	8	7	8	7
5. Фінансова залежність підприємства	3	4	3	2	3	4	2	3	2	4	2	3	2	4	3

Джерело: розроблено автором за результатами опитування експертів.

Таблиця Б.2

Оцінки експертів щодо критеріїв фактору «CA»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Частка підприємства на ринку	9	8	9	10	9	10	9	8	9	8	9	10	9	8	9
2. Якість товарів	10	9	10	9	10	9	10	9	10	10	10	9	10	10	10
3. Лояльність лікарів та фармацевтів	9	10	9	10	9	10	9	10	8	10	8	10	9	10	9
4. Випуск препаратів тієї дії направлення, яка ще не представлена в Україні	8	7	8	9	8	7	8	9	8	7	8	8	8	9	8
5. Досвід роботи підприємства	10	10	9	10	10	9	10	10	9	10	10	9	10	9	10

Джерело: розроблено автором за результатами опитування експертів.

Таблиця Б.3

Оцінки експертів щодо критеріїв фактору «IS»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>
1. Рівень маркетингової активності представництв іноземних виробників на укр. ринку	8	9	7	9	8	9	8	7	8	7	9	8	7	8	8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
2. Обсяг імпорту фармацевтичної продукції з-за кордону	7	6	7	8	7	6	7	8	7	6	7	8	7	6	8
3. Доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва	8	7	6	7	5	7	6	7	7	9	7	5	7	6	7
4. Потенціал зростання галузі	10	9	10	10	9	10	10	10	9	10	10	9	10	9	10
5. Вплив конкурентів на зміни у галузі	8	8	7	8	8	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9

Джерело: розроблено автором за результатами опитування експертів.

Таблиця Б.4

Оцінки експертів щодо критеріїв фактору «ES»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Рівень платоспроможності населення	8	6	8	7	8	9	8	7	8	7	8	7	9	7	6
2. Сезонність попиту	7	8	9	8	10	8	7	8	9	8	7	8	9	8	7
3. Державне регулювання цін на деякі види препаратів	8	7	8	9	8	10	8	8	9	8	8	10	9	8	9
4. Рівень інфляції	9	8	9	10	9	8	9	8	9	8	9	10	9	8	10
5. Регулювання маркетингових можливостей	8	9	10	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8

Джерело: розроблено автором за результатами опитування експертів.

Визначення медіани для критерію «Стабільність отримання прибутку»:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Медіана
7	7	8	8	8	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	9

Аналогічним чином були знайдені медіани усіх інших критеріїв.

Таблиця В.1

**Розрахунок фактичної частки ринку фарм-виробників України
за 2018-2020 рр.**

Підприємство	Фактична частка ринку, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
ПАТ «Фармак»	$\frac{6618911}{34633200} * 100\%$	$\frac{6541750}{37425400} * 100\%$	$\frac{7410007}{42408000} * 100\%$
ПрАТ «Дарниця»	$\frac{3002135}{34633200} * 100\%$	$\frac{3312103}{37425400} * 100\%$	$\frac{3612985}{42408000} * 100\%$
АТ «Київмедпрепарат»	$\frac{2085673}{34633200} * 100\%$	$\frac{2355448}{37425400} * 100\%$	$\frac{2615722}{42408000} * 100\%$
ПАТ «Тева»	$\frac{2279891}{34633200} * 100\%$	$\frac{2421396}{37425400} * 100\%$	$\frac{2631625}{42408000} * 100\%$
ПрАТ «Sanofi»	$\frac{2660721}{34633200} * 100\%$	$\frac{2912983}{37425400} * 100\%$	$\frac{2991450}{42408000} * 100\%$

Джерело: розраховано автором на основі [39, 45-48].

Таблиця В.2

**Розрахунок темпів приросту ринкової частки фарм-виробників
України**

Підприємство	Темпи приросту ринкової частки, %
<i>1</i>	<i>2</i>
ПАТ «Фармак»	$T = \frac{1}{2} * \frac{5,58-5,48}{5,48} * 100$
ПрАТ «Дарниця»	$T = \frac{1}{2} * \frac{3,59-3,11}{3,11} * 100$
ПАТ «Тева»	$T = \frac{1}{2} * \frac{3,56-3,09}{3,09} * 100$
КП «Артеріум» (до складу входить АТ «Київмедпрепарат»)	$T = \frac{1}{2} * \frac{3,56-3,39}{3,39} * 100$
ПрАТ «Sanofi»	$T = \frac{1}{2} * \frac{3,48-3,20}{3,20} * 100$
ТОВ «Фарма Старт» («Ассіно»)	$T = \frac{1}{2} * \frac{3,00-2,02}{2,02} * 100$
Представництво «Berlin-Chemie»	$T = \frac{1}{2} * \frac{2,88-2,85}{2,85} * 100$
АТ «Київський вітамінний завод»	$T = \frac{1}{2} * \frac{2,76-2,31}{2,31} * 100$
ТОВ «КРКА УКРАЇНА»	$T = \frac{1}{2} * \frac{2,75-2,37}{2,37} * 100$

1	2
ТОВ «КУСУМ ФАРМ»	$T = \frac{1}{2} * \frac{2,43-2,11}{2,11} * 100$
ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»	$T = \frac{1}{2} * \frac{2,23-2,15}{2,15} * 100$
ТОВ «Юрія-Фарм»	$T = \frac{1}{2} * \frac{2,18-2,34}{2,34} * 100$
ТОВ «Сандоз Україна»	$T = \frac{1}{2} * \frac{2,14-1,87}{1,87} * 100$
ТОВ «Дельта Медікел»	$T = \frac{1}{2} * \frac{1,85-2,13}{2,13} * 100$
ТОВ «Серв'є Україна»	$T = \frac{1}{2} * \frac{1,61-1,40}{1,40} * 100$
ТОВ «Байер»	$T = \frac{1}{2} * \frac{1,48-1,22}{1,22} * 100$
ТОВ «Абботт Україна»	$T = \frac{1}{2} * \frac{1,29-1,45}{1,45} * 100$
ПАТ «Борщагівський ХФЗ»	$T = \frac{1}{2} * \frac{1,29-1,49}{1,49} * 100$
ТОВ «Др. Редді'с Лабораторіз»	$T = \frac{1}{2} * \frac{1,24-1,21}{1,21} * 100$
ТОВ «Гедеон Ріхтер УкрФарм»	$T = \frac{1}{2} * \frac{1,24-1,19}{1,19} * 100$

Джерело: розраховано автором на основі табл. В. 1.

Таблиця В. 3

**Розрахунки для середньоквадратичного відхилення частки ринку
основних фарм-виробників України за першим сектором**

Підприємство	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Частка ринку підприємства	2,43	2,23	2,18	2,14	1,85	1,61	1,48	1,29	1,29	1,24	1,24
2. ЧРсер	2,51										
3. Відхилення (ЧР – ЧРсер)	-0,08	-0,28	-0,33	-0,37	-0,66	-0,9	-1,03	-1,22	-1,22	-1,27	-1,27
(ЧР – ЧРсер) ²	0,00	0,08	0,11	0,14	0,44	0,81	1,06	1,49	1,49	1,61	1,61
$\Sigma(\text{ЧР} - \text{ЧРсер})^2$	8,84										

Джерело: сформовано автором на основі особистих розрахунків.

Визначаємо середньоквадратичне відхилення:

$$\alpha_1 = \sqrt{\frac{\Sigma(\text{ЧР}-\text{ЧРсер})^2}{n}} = \sqrt{\frac{8,84}{11}} = 0,9$$

**Розрахунки для середньоквадратичного відхилення частки ринку
основних фарм-виробників України за другим сектором**

Підприємство	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Частка ринку підприємства	5,58	3,59	3,56	3,56	3,48	3,00	2,88	2,76	2,75
2. ЧРсер	2,51								
3. Відхилення (ЧР-ЧРсер)	3,07	1,08	1,05	1,05	0,97	0,49	0,37	0,25	0,24
(ЧР – ЧРсер) ²	9,42	1,17	1,10	1,10	0,94	0,24	0,14	0,06	0,06
Σ(ЧР – ЧРсер) ²	14,23								

Джерело: складено автором на основі особистих розрахунків.

Визначаємо середньоквадратичне відхилення:

$$\alpha_2 = \sqrt{\frac{\sum(\text{ЧР}-\text{ЧРсер})^2}{n}} = \sqrt{\frac{14,23}{9}} = 1,26$$

**Розрахунки для середньоквадратичного відхилення темпів приросту
ринкової частки основних фарм-виробників України**

Підприємство	Темпи приросту ринкової частки	Тсер	Відхилення (Т – Тсер)	(Т – Тсер) ²	Σ(Т – Тсер) ²
1	2	3	4	5	6
ПАТ «Фармак»	0,91	4,08	-3,17	10,05	992,88
ПрАТ «Дарниця»	7,72		3,64	13,25	
ПАТ «Тева»	7,61		3,53	12,46	
КП «Артеріум» (у склад входять АТ «Київмедпрепарат»)	2,51		-1,57	2,46	
ПрАТ «Sanofi»	4,36		0,28	0,08	
ТОВ «Фарма Старт» («Accino»)	24,26		20,18	407,23	
Представництво «Berlin-Chemie»	0,53		-3,55	12,60	
АТ «Київський вітамінний завод»	9,74		5,66	32,04	
ТОВ «КРКА УКРАЇНА»	8,02		3,94	15,52	
ТОВ «КУСУМ ФАРМ»	7,58		3,5	12,25	
ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»	1,86		-2,22	4,93	
ТОВ «Юрія-Фарм»	-3,42		-7,5	56,25	

1	2	3	4	5	6
ТОВ «Сандоз Україна»	7,22		3,14	9,86	
ТОВ «Дельта Медікел»	-6,57		-10,65	112,36	
ТОВ «Серв'є Україна»	7,5		3,42	11,69	
ТОВ «Байер»	10,66		6,58	43,3	
ТОВ «Абботт Україна»	-5,52		-9,6	92,16	
ПАТ «Борщагівський ХФЗ»	-6,71		-11,51	132,48	
ТОВ «Др. Редді'с Лабораторіз»	1,24		-2,84	8,07	
ТОВ «Гедеон Ріхтер УкрФарм»	2,1		-1,98	3,84	

Джерело: сформовано автором на основі особистих розрахунків.

Визначаємо середньоквадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(T-T_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{992,88}{20}} = 7,05$$