

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства**

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю  
«ФАРМАРТ ЛТД», смт. Чабани, Київська обл.

Студентки 2 курсу 1 м групи,  
денної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка та  
безпека підприємства»

Федчун Ірини  
Сергіївни

Науковий керівник –  
д-р. екон. наук, професор

Блакита Ганна  
Владиславівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ФАРМАРТ ЛТД.....	16
2.1. Діагностика конкурентної позиції підприємства на фармацевтичному ринку України .....	16
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства .....	22
2.3. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства .....	29
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ФАРМАРТ ЛТД НА РИНКУ .....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	51
ДОДАТКИ .....	56

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В сучасних умовах господарювання питання стратегічного управління діяльністю підприємства, формування його конкурентних позицій посідає центральне місце в ефективній моделі його розвитку. Такий підхід вимагає створення потужних управлінських блоків, забезпечення дослідження ринків, гостроти конкурентної боротьби, визначення власної позиції і резервів її посилення. Досягнення успіху в конкурентній боротьбі, забезпечується, перш за все, глибокими дослідженнями конкурентного середовища, застосуванням сучасних інструментів діагностування конкурентної позиції, реальних загроз функціонування і розробляти конкурентні стратегії розвитку.

Тобто, проблематика управління конкурентоспроможністю підприємства на сучасному етапі суттєво актуалізована і її реалізація потребує розробки ефективних організаційно-економічних механізмів та інструментів.

Питанням дослідження теоретичних засад формування конкурентоспроможності підприємства, методології управління за цим функціоналом присвячені роботи багатьох закордонних вчених-економістів: В. Джевонса, Ф. Котлера, А. Курно, Й. Мейер-Штамера, М. Портера, А. Сміта, А. Томпсона, Р. А. Фатхутдінова, Ф. Хайєка, Е. Чемберліна, Й. Шумпетера, а також вітчизняних дослідників: Г.В. Блакити, А.С. Бондаренко, А. А. Мазаракі, В.Г. Шинкаренко тощо.

Актуальність дослідження полягає у тому, що проблема розвитку системи управління конкурентоспроможністю є особливо актуальною для підприємств фармацевтичної галузі, зокрема і ТОВ «Фармарт ЛТД», адже для цієї галузі характерний дуже високий рівень конкуренції і перевагу на ринку отримує той, хто зуміє точно оцінити ринкову ситуацію, перспективи її розвитку і ефективно застосувати одержані знання для підсилення принципів і механізмів власної системи.



**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ Фармарт ЛТД на ринку.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- розкрити теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати основні тенденції розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Фармарт ЛТД», показники його фінансово-господарської діяльності;
- оцінити конкурентну позицію підприємства на ринку, вплив факторів на рівень його конкурентоспроможності;
- розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі визначення стратегічних цілей за критеріями цільової конкурентоспроможності, з використанням відповідного організаційно-інформаційного забезпечення.

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю підприємства на фармацевтичному ринку України.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку України в сучасних умовах господарювання.

**Основні методи дослідження**: системний аналіз та узагальнення, вимірювання, статистичний аналіз, експертне оцінювання, опитування, моделювання, методи фінансового та економічного аналізу.

**Методологічною та інформаційною базою дослідження** є: чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, підручники, монографії, статті та інші наукові праці за тематикою дослідження, періодичні та спеціалізовані наукові видання, матеріали Державної служби статистики України, аналітичні та статистичні публічні видання, матеріали статистичної та фінансової звітності підприємства, його управлінського обліку, електронні ресурси.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження була опублікована стаття Федчун І.С. Інноваційний розвиток як складова конкурентоспроможності підприємства // Економіка і фінанси бізнесу : зб. наук. ст. студ. денної форми навчання / відп. Ред. Г.В. Блакита. – Київ : Київ. нац. торг-екон. ун-т. 2021. Ч.1, С. 70

**Наукова новизна дослідження** полягає в удосконаленні:

- поняття «конкурентоспроможність підприємств» та «управління конкурентоспроможністю»
- процесу розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю шляхом визначення етапів розроблення такої стратегії;
- методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі фармацевтичної галузі за рахунок визначення факторів конкурентоспроможності в процесі її інтегральної оцінки.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій щодо розробки стратегії ТОВ «Фармарт ЛТД» в оптимальному варіанті; розробці методики оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрального показника конкурентоспроможності.

В емпіричну базу дослідження включені результати оцінки складових конкурентного потенціалу аптечних мереж, зокрема організаційної, маркетингової та іміджевої складової, а також розрахунок якості товарів мережі «Домашня аптечка». Вибіркову сукупність опитування склав головний операційний директор компанії «Beres Pharmaceuticals Ltd» в Україні.

**Структура роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Увесь час існування людства присвячений вирішенню різних проблем, часто вони пов'язані з перетином інтересів окремих особистостей, груп людей, держав тощо. Першопричиною такого зіткнення поглядів, інтересів і сил є обмеженість ресурсів на планеті та прагнення до кращих умов існування.

Розглядаючи визначення конкуренції найперше і просте визначення конкуренції може бути пов'язане саме з розумінням її як протистояння між суб'єктами за досягнення кращих умов існування, функціонування та розвитку. З іншого боку, конкуренція є двигуном розвитку суспільства, першопричиною руху вперед, тим, що стало у сучасній світовій практиці передумовою лідерства.

Конкуренція є важливим атрибутом ринкової економіки. І сам ринок та механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як стверджував англійський економіст Ф. Хайєк «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети» [1].

Термін «конкуренція» походить від латинського слова "concurere" – зіштовхуюсь. І справді, в ринковій економіці відбувається зіткнення інтересів різних господарюючих суб'єктів як всередині окремих галузей, так і між виробниками різних сфер і галузей тощо [2]. Американський тлумачний словник «Merriam Webster's Collegiate Dictionary» визначає конкуренцію як боротьбу двох чи більше сторін, які діють незалежно одна від одної для захисту свого бізнесу шляхом забезпечення найбільш сприятливих умов для споживача [3]. Таке трактування сформувалося в економічній теорії як найперший підхід до інтерпретації конкуренції.

Теорія конкуренції була узагальнена в 1776 році Адамом Смітом, у праці «Дослідження про природу й причину багатства народів». Тоді він сформулював поняття конкуренції як суперництва, що здатне впливати на підвищення та зниження цін відповідно при скороченні та надлишку пропозиції, визначив



принцип «невидимої руки» згідно з яким «рука» змушує підприємців діяти відповідно до певного «ідеального» плану розвитку і витіснити інші фірми, що виробляють непотрібну для ринку продукцію [4]. Також Смітом було помічено, що конкуренція призводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями; визначено основні умови ефективної конкуренції, серед яких: наявність великої кількості покупців і продавців, мобільність ресурсів та неможливість продавця впливати на зміну ринкової ціни товару. Адам Сміт довів, що в умовах ринкових відносин максимальне задоволення потреб споживачів і використання ресурсів є можливим.

Поняття «конкурентоспроможність» є похідним від поняття «конкуренція», яке трактується як суперництво виробників за споживача [5].

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [6, с. 76].

Конкурентоспроможність, у найширшому розумінні, визначає можливість продажу товару на конкретному ринку в конкретний проміжок часу [7].

Фатхутдінов Р. А. визначив, що конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. Також, він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію [8].

Конкурентоспроможність як категорія визначена Мазаракі А.А., вона відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку [9].

Поняття «конкурентоспроможність» – це здатність підприємства вести суперництво у галузі, на міжгалузевих та світових ринках. Конкуренція формується з виникненням та розвитком суспільства. Оскільки, ресурси нашої планети є скінченними, то виникає постійна боротьба між різними суб'єктами за право володіння певною частиною ресурсу. Конкуренція є важливим чинником прогресивності людства, саме завдяки їй відбувається постійний рух вперед.

Конкурентоспроможність продовжує досліджуватися вченими, але думки щодо її формулювання у науковців різняться, це дає змогу зробити висновок про багатогранність, суперечливість та складність цього поняття, саме тому єдине універсальне визначення не може бути застосоване.

Конкурентоспроможність – не є постійною характеристикою, оскільки означає здатність вести успішну конкурентну боротьбу у певний період часу. Управління конкурентоспроможністю підприємства можливе за рахунок стратегій, а їх реалізація потребує постійних змін та розвитку. Необхідно розуміти, що це поняття багатогранне і включає у себе безліч аспектів за якими її можна оцінити.

Значення конкурентоспроможності підприємства полягає у постійній боротьбі за частку ринку компаній конкурентів, адже, конкуренція – рушійна сила, що здатна змінювати світ, шляхом постійного розвитку якості товарів та послуг, для вдосконалення життя населення, а також отримання підприємцями та виробниками більшого прибутку.

Отже, для сучасного підприємства управління конкурентоспроможністю є необхідністю, що обумовлюється швидкими темпами змін зовнішнього середовища, а також виникненням важко передбачуваних економічних і фінансових ситуацій. Одним із основних призначень управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його стабільності та розвитку, підвищенню переваг у постійній боротьбі із конкурентами при мінливих умовах ринку. Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно брати до уваги весь спектр чинників, які потенційно можуть вплинути на неї. Для провадження підприємницької діяльності важливим є усвідомлення теоретичної бази конкурентоспроможності, а також використання практичних вмінь та навичок її підвищення.

Загалом в економічній науці можна виокремити кілька шкіл, що розглядають суть конкуренції, спираючись на певні інтерпретації у табл. 1.1:



Таблиця 1.1

## Інтерпретація сутності конкуренції науковими школами

Підхід	Сутність	Науковці
Поведінковий підхід	визначає конкуренцію як змагання, боротьбу на ринку за обмежені блага	А. Сміт, А. Маршалл, В. Джевонс, П. Хейне
Структурний підхід	обумовлює аналіз структури ринку (монополія, олігополія, досконала чи монополістична конкуренція), визначає ступінь свободи продавця і покупця	А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін
Функціональний підхід	визначає роль конкуренції в економіці, яка здійснюється через забезпечення суперництва традиційного з інноваційним, витіснення з ринку учасників, що використовують застарілі технології	Й. Шумпетер, Дж. Кларк, Р. Коуз
Системний підхід	розглядає конкуренцію як модель взаємодії складних соціально-економічних систем, децентралізовану систему координації діяльності учасників ринку	М. Портер, Й. Мейер-Штамер

*Сформовано автором на основі [10, с. 59-60]*

Таким чином, аналіз підходів різних дослідників до трактування поняття конкуренції дає змогу зробити висновок про його складність, суперечливість та багатогранність, що не дозволяють застосувати єдине універсальне визначення. Проте можна використати існуючі здобутки теоретичного пошуку і дати найбільш узагальнене визначення конкуренції, як комплексної категорії, що відображає відносини між суб'єктами господарювання, які виникають на ринку, в рамках визначених чинним законодавством, і проявляються у боротьбі за кращі результати діяльності (за найвигідніші умови вкладення капіталу), в результаті чого формуються різні моделі ринку та задовольняються потреби як окремих споживачів, так і суспільства в цілому.

Аналіз різних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства дозволив виділити ключові аспекти, які можна згрупувати наступним чином [11, с. 22-27]:

- конкурентоспроможність підприємств як поняття, яке визначається і залежить від конкурентоспроможності товарів;
- конкурентоспроможність як результат ефективної господарської діяльності за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка показує ступінь конкурентних переваг його діяльності щодо усіх інших конкурентів на ринку;
- конкурентоспроможність підприємств як система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність;
- конкурентоспроможність підприємства як підвищення продуктивності використання його ресурсів;
- конкурентоспроможність підприємства з позиції маркетингової складової: наявність ефективного маркетингового комплексу, торгової марки, іміджу;
- конкурентоспроможність підприємства як досягнення частки міжнародного ринку, завдяки концентрації на зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства як результат людського капіталу, що на відміну від обладнання і виробничих запасів, є наріжним каменем конкурентоспроможності підприємства, економічного зростання та ефективності;
- конкурентоспроможність як перманентне збільшення вартості підприємства.

Труднощі конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» впливають із його характеристик, які були визначені в сучасній бізнес-літературі різними науковцями: конкурентоспроможність як адаптивність не є невід'ємною властивістю підприємства; вона може бути створена та оцінена лише за наявності конкурентів на ринку; конкурентоспроможність це відносне поняття і тому, має різний рівень по відношенню до різних конкурентів; залежить від конкурентоспроможності продукції, галузі; залежить від рівня конкурентної переваги та способів її отримання тощо.

Отже, конкурентоспроможність підприємств – це основна ознака, яка характеризує наявність та розвиток підприємством сукупності матеріальних, нематеріальних і фінансових можливостей, які обумовлюють його здатність до ефективної роботи на ринках продажу своєї продукції.

Парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства має стратегічний характер. Це пояснюється тим, що, по-перше, конкурентоспроможність підприємства не є постійною характеристикою, оскільки означає здатність вести успішну конкурентну боротьбу у певний період часу. По-друге, управління конкурентоспроможністю передбачає формування портфеля конкурентних стратегій. По-третє, реалізація конкурентних стратегій потребує стратегічних змін в підприємстві.

Водночас слід зауважити, що управління конкурентоспроможністю – це процес прийняття і реалізації стратегічних рішень, центральним елементом яких є стратегічний вибір на основі порівняння власного конкурентного потенціалу з можливостями й загрозами його зовнішнього оточення, зі змінами в зовнішньому середовищі.

Необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства визначається через швидкі зміни зовнішнього середовища, виникнення економічних і фінансових ситуацій, які важко передбачити. Саме тому, одним з основних призначень управління конкурентоспроможністю підприємства є довгострокове забезпечення стабільного підвищення його конкурентних переваг у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Виходячи з цього можемо визначити управління конкурентоспроможністю як функцію стратегічного управління, яка спрямована на створення конкурентних переваг, визначення та досягнення конкурентних стратегій підприємства й фокусується в його стратегічних змінах.

Управління конкурентоспроможністю має здійснюватися у двох напрямках: по-перше, у напрямку формування та утримання конкурентних переваг, а по-друге, у напрямку зниження невизначеності дій конкурентів та контрагентів, яка впливає



як на факт наявності конкурентних переваг, так і на їх кількісні та якісні характеристики.

Невизначеність проявляється у вигляді підприємницьких ризиків. Тому, для виявлення джерел невизначеності, які об'єктивно потребують управління, необхідно кількісно оцінити відповідні ризики. Відтак, невід'ємною складовою управління конкурентоспроможністю є положення ризик-менеджменту, зокрема методологія якісної та кількісної оцінки ризиків. Водночас, управління окремими факторами конкурентоспроможності та джерелами їх невизначеності слід здійснювати на засадах теорії менеджменту, зокрема із врахуванням функціональних компонентів управління: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

В основі моделювання, одного із основних методів пізнання реальних систем лежить використання сукупності інших методів, які формують сукупність знань про перелік можливих чинників конкурентоспроможності (абстрактно-логічні методи та прийоми), ступінь та характер їх впливу на рівень конкурентоздатності (методи кореляційно-регресійного, кластерного, SWOT-аналізу, методи DEA, інтегрального оцінювання тощо). Аналогічно методика якісного та кількісного аналізу ризиків передбачає застосування положень теорії ймовірності, економіко-статистичних методів, аналізу чутливості, рейтингового, експертного та інтегрального оцінювання тощо [12].

В ході оцінювання конкурентоспроможності визначають цілий спектр показників, набір яких залежить від методу оцінювання і які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції підприємства;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;
- ефективність виробничої діяльності;
- ефективність менеджменту;
- якість кадрової політики;
- імідж підприємства тощо.

Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства складається з етапів, зазначених на рис. 1.1.

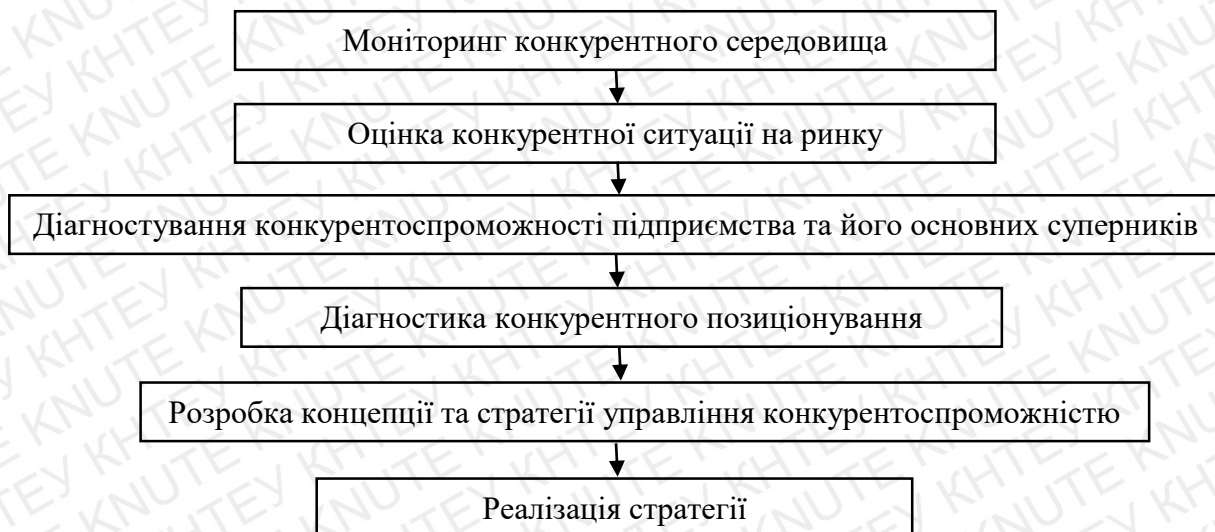


Рис. 1.1. Етапи процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю  
*Розроблено автором на основі [12]*

Існує велика кількість методів за допомогою яких можна оцінити конкурентоспроможність певного підприємства, вони широко використовуються як допоміжні для розробки стратегії. І кожний з наведених методів має свою систему розрахунків, що базується на використанні різних показників. До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару; оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо. Систему методів наведено у додатку А [13].

Як правило, кожен підхід до оцінки конкурентоспроможності розроблений не для всіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Залежно від того, з якою метою і ким проводиться оцінка конкурентоспроможності, значно коливаються кількість факторів, які беруть участь в оцінці, їх якісний склад та значення. Сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів дослідження конкурентоспроможності підприємства [14].

У сучасній економіці немає єдиного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, це обумовлено багатьма чинниками: галуззю підприємства, розмір,

відмінності в методах обліку тощо. Тому кожна компанія розробляє власну методику оцінки своєї конкурентоспроможності або використовує найбільш прийнятну з існуючих. Методи побудови матриць і визначення комплексного (інтегрального) показника набули найбільшого поширення для оцінки конкурентоспроможності компаній [15, с. 88]. Але використання цих методів здійснюється без можливості точного та надійного прогнозування зміни рівня результативного показника. Існують також багатовимірні методи оцінки конкурентоспроможності, що наведені на рис. 1.2.

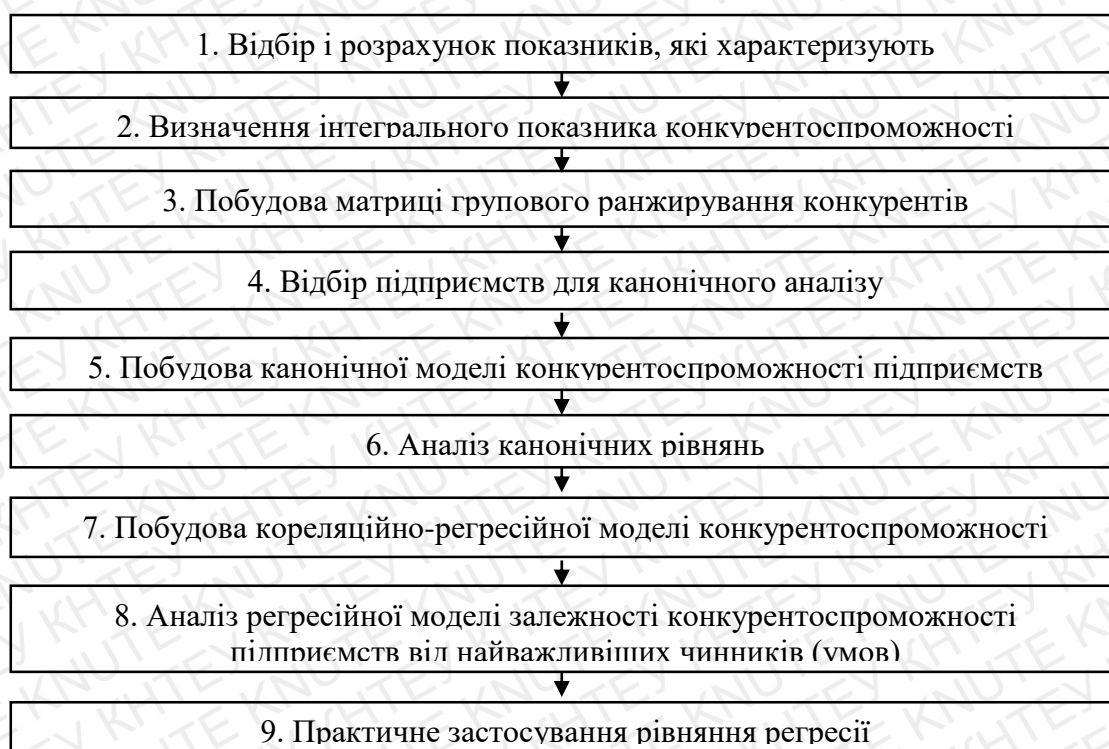


Рис. 1.2. Схема аналізу конкурентоспроможності підприємств  
Розроблено автором на основі [15, с. 89]

Розглядаючи процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств необхідно розкрити суть основних його етапів, серед яких виділяють:

1) виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінювання їх значимості – моніторинг конкурентоспроможності підприємства;

2) групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків, виділення ключових джерел формування конкурентних переваг;



- 3) оцінка впливу вибраних для дослідження факторів на рівень конкурентоспроможності компанії та кількісна вимірювання цього рівня;
- 4) прогноз зміни факторів, включених до моделі, внаслідок можливих змін зовнішніх і внутрішніх умов;
- 5) прогноз рівня конкурентоспроможності компанії;
- 6) знаходження шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;
- 7) розробка і планування заходів з підвищення конкурентоспроможності;
- 8) реалізація комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності;
- 9) оцінювання витрат на реалізацію розроблених заходів;
- 10) вибір критерію ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 11) визначення ефективності розроблених заходів і обрання оптимального набору регулювальних впливів;
- 12) стратегічний та тактичний контроль, прийняття відповідних управлінських рішень [16, с. 342; 17, с. 94].

Система стратегічного управління конкурентоспроможністю – сукупність підсистем, які показують агреговані комплекси дій, що формують підвищення конкурентоспроможності компанії. Через складність і багатовекторність проблеми конкурентоспроможності одночасне застосування всієї гами організаційно-економічних та технічних методів, способів і прийомів розв’язку задачі підвищення конкурентоспроможності підприємства виявляється надто складним завданням, а, в певних випадках, і неможливим. Така структура дає можливість вести системний і цілеспрямований пошук шляхів поєднання всіх основних складових організаційно-економічного забезпечення. управління, що дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних позицій.

З огляду на це, найбільш ефективним шляхом у виборі методів і підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю вбачається комплексний підхід, завданням якого повинно стати якомога більше охоплення вимірними показниками різноманітних сфер, напрямків і умов діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ФАРМАРТ ЛТД

#### 2.1. Діагностика конкурентної позиції підприємства на фармацевтичному ринку України

Сучасний фармацевтичний ринок складний, багатофункціональний та багатошаровий, він характеризується високими темпами зростання виробництва та реалізації. Причиною такого зростання є властивості продукції, яка задовольняє специфічні потреби споживачів. Саме тому, попит буде зростати незалежно від економічних, політичних та інших факторів. Сьогодні фармацевтична промисловість посідає лідируючі позиції за капіталомісткістю, наукоємністю, стабільними темпами зростання та соціальною значимістю для світової економіки [18].

Фармацевтична галузь займає вагомe місце в економіці України, оскільки вона грає як на зовнішньому так і на внутрішньому рівні. На внутрішньому ринку вона задовольняє базові потреби населення, підвищує ВВП країни, багато в чому визначаючи національну безпеку держави. Якщо казати про зовнішній ринок, як наукомістка галузь вона формує статус країни серед інших, забезпечує експортно-імпорتنі відносини тощо.

Для діагностики конкурентної позиції підприємства, що провадить діяльність на фармацевтичному ринку, спершу необхідно оцінити ринок, його обсяг, перспективи, динаміку тощо.

Для проведення діагностики позиції підприємства на ринку, доцільно спершу розглянути динаміку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за групою фармацевтичні товари протягом 2017-2020 років. Для цього скористаємося гістограмою, що наведена на рис. 2.1.

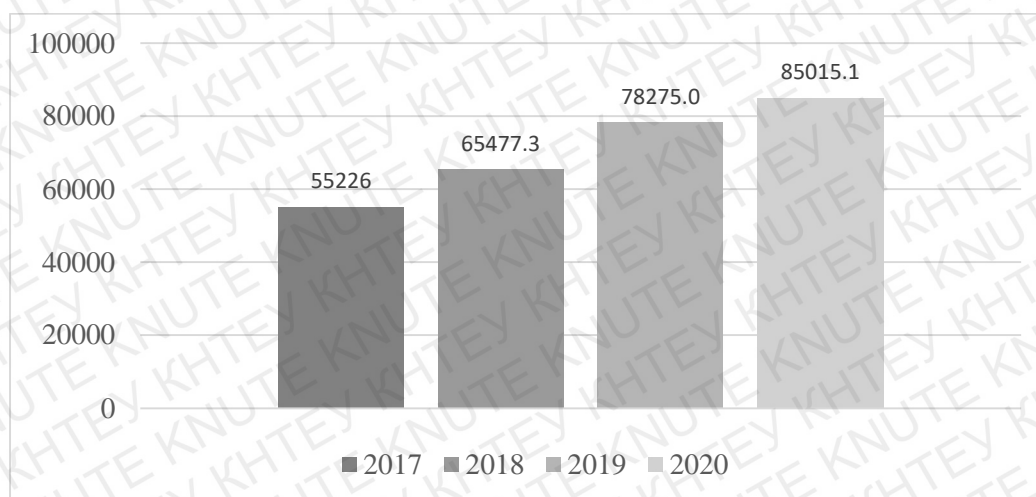


Рис. 2.1. Динаміка товарообороту підприємств роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами за 2017-2020 рр.

*Розроблено автором на основі [19]*

За поданою гістограмою бачимо, що товарооборот підприємств, що займаються продажем фармацевтичних товарів у роздріб збільшується за вказаний період. Якщо розглянути продаж фармацевтичних товарів у відсотках до загального товарообороту, бачимо позитивну динаміку, вони поступово збільшуються з 9,4% у 2017 році до 9,8% у 2020 році. В 2019 році у зв'язку з карантинном цей відсоток підвищився до 9,9%. Це свідчить про загальну стабільність галузі та перспективу її розвитку. Останній рік характеризується позитивними зрушеннями для фармацевтичного бізнесу у зв'язку з поширенням вірусу Covid-19, адже як показує статистика, попит на окремі категорії товарів став надзвичайно великим. У 2020 році фіксується суттєве зростання споживання противірусних засобів, антибіотиків та антитромботичних засобів [20].

За наведеним вище аналізом фармацевтичний ринок є перспективним, а продукція, що продається на ньому входить до першочергових потреб людини. Тому не дивно, що цей ринок насичений конкурентами. І з боку виробників, і з боку дистриб'юторів, і серед аптечних закладів.

В Україні фармацевтична галузь представлена такими суб'єктами господарювання:

1. Підприємства-виробники субстанцій, засобів, дієтичних лікарських засобів, лікувальних косметичних добавок тощо;



2. Підприємства, які здійснюють оптову реалізацію фармацевтичної продукції (дистриб'ютори);
3. Підприємства, що займаються роздрібною реалізацією цієї продукції (аптечні заклади);
4. Наукові заклади, які виконують науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки зі створення нових лікарських препаратів, технологічних процесів, обладнання та методів контролю якості;
5. Навчальні заклади, які здійснюють підготовку та перепідготовку фахівців для потреб галузі;
6. Організації та установи, що формують і реалізують інформаційно-аналітичне забезпечення фармацевтичної галузі [21].

Важливим при аналізі ринку є оцінка його динаміки. Пропонуємо здійснити аналіз обсягів продажу усіх категорій товарів, що відносяться до «аптечного кошику» у натуральному, грошовому вираженні за 2018-2020 рр., а також оцінити зміни, що відбувалися у цих роках за допомогою рис. 2.2. Під поняттям «аптечний кошик» маємо на увазі такі категорії товарів: лікарські засоби, медичні вироби, дієтичні добавки та косметика [22].



Рис. 2.2. Обсяг роздрібною реалізації товарів «аптечного кошика» у 2018-2020 рр.

*Розроблено автором на основі [23]*

За даними, наведеними на рис. 2.2, бачимо, що за підсумками 2020 р. загальні обсяги продажу всіх категорій товарів «аптечного кошика» становили 114 млрд грн, це становить 1,7 млрд упаковок. У порівнянні з попереднім періодом, у натуральному вираженні обсяги продажів підвищилися на 2,2%, а у гривневому еквіваленті на 9,7%. І хоч, продаж товарів в упаковці дещо зменшився, у 2020 році підвищився попит на медичні вироби, засоби індивідуального захисту. Фактично, в Україні з'явився ринок медичних масок, який раніше мав значно менший обсяг продажу.

Важливим є також те, що у часи карантину в законодавстві були введені вимушені зміни, що переорієнтували аптечні мережі на продаж онлайн. Зокрема прийняття Закону України Про внесення змін до статті 19 Закону України «Про лікарські засоби» щодо здійснення електронної роздрібною торгівлі лікарськими засобами [24; 25; 26]. Це дозволило аптекам провадити електронну роздрібну торгівлю лікарськими засобами, а також адресну доставку споживачеві. Проте, існує вимога, що для торгівлі медикаментами онлайн аптеки повинні отримати необхідні ліцензії.

На фармацевтичному ринку України представлені як великі аптечні мережі (філії яких є майже у кожному місті), так і поодинокі аптечні заклади. Основними конкурентами ТОВ «Фармарт ЛТД» та мережі «Домашня аптечка» з урахуванням місця розташування закладів та подібності мережі є:

- Мережа «Аптека низьких цін» - має у складі 950 аптек, що діють у 138 містах України, відома серед споживачів своїми низькими цінами, зручними розташуваннями філій, широким асортиментом продукції, гнучкою програмою лояльності [27].
- Мережа «Анрі-фарм» - аптечні заклади розташовані у Києві та околицях (велика частина філій розташована у нових житлових комплексах), має 66 філій, достатньо висока ціна на продукцію [28].
- «Аптека доброго дня» - мережа містить більш ніж 220 аптек по території України, відома серед споживачів, розвинена маркетингова діяльність, доступна доставка та онлайн замовлення [29].

- Аптечна мережа «Рецепти життя» - має у складі 16 аптечних закладів [30], що розташовані у різних містах України, здебільшого у Київській області, власного сайту мережа не має. Аптеки мають відкриту зону самообслуговування, доступна також продукція під бронювання.

Для аналізу позиції підприємства на ринку можемо розрахувати його ринкову частку, а також ринкову частку основних конкурентів. Її значення можна визначити за формулою (2.1)

$$q_i^B = \frac{D_i}{\sum D_i}, \quad i=1, \dots, n, \quad 0 < q_i^B \leq 1 \quad (2.1)$$

Де  $q_i^B$  – ринкова частка для  $i$ -того підприємства за загальною вартістю реалізованої продукції;

$D_i$  – дохід  $i$ -того підприємства;

$n$  – кількість підприємств, що працюють на ринку, який аналізується [31].

Здійснимо розрахунки за поданою формулою у відповідності до аналітичних даних ТОВ «Фармарт ЛТД» за 2017-2020 роки.

$$q_{2020}^B = \frac{49478,1 \cdot 100\%}{114000000} = 0,0434\%;$$

$$q_{2019}^B = \frac{46960,7 \cdot 100\%}{103921000} = 0,0452\%;$$

$$q_{2018}^B = \frac{35158,9 \cdot 100\%}{89196900} = 0,0394\%;$$

$$q_{2017}^B = \frac{16160 \cdot 100\%}{52226000} = 0,0293\%.$$

Згідно з проведеними розрахунками, можемо зробити висновок, що оскільки на ринку основні позиції займають великі гравці з великою кількістю точок продажу, ТОВ «Фармарт ЛТД» займає достатньо маленьку частку ринку. З 2017 року до 2018 року відбулося суттєве покращення позиції. Найбільший приріст частки чинку спостерігається між 2018 та 2019 роками, тоді частка збільшилася на 0,0058%. У 2020 році бачимо, що частка ринку дещо зменшилася на 0,0018%. І все ще лишається досить низькою. Це пов'язано з нарощуваннями точок продажу, а також обсягів продажу.

На рис. 2.3. визначено частки ринку 10 найбільших аптечних мереж, які провадили свою діяльність на території України у 2020 році.





Рис. 2. 3. Частка ринку топ-10 аптечних мереж України у 2020 році  
Сформовано автором на основі [32]

Отже, бачимо, що лідером ринку є мережа «Аптека-Магнолія» до якої входять «АНЦ», «Копійка», «Благодія». В топ-5 також входять «Гамма-55» (Аптека 911), «Сіріус-95» («Бажаємо здоров'я»), «Подорожник» і «Фармастор» («Аптека Доброго Дня»).

Розрахуємо частку ринку визначених конкурентів аптечної мережі за останній 2020 рік.

$$\text{АНЦ: } Ч^B_{2020} = \frac{758385 \cdot 100\%}{114000000} = 0,665\%;$$

$$\text{Анрі-фарм: } Ч^B_{2020} = \frac{81266,7 \cdot 100\%}{114000000} = 0,071\%;$$

$$\text{Доброго дня: } Ч^B_{2020} = \frac{1035591 \cdot 100\%}{114000000} = 0,908\%;$$

$$\text{Рецепти життя: } Ч^B_{2020} = \frac{128686,1 \cdot 100\%}{114000000} = 0,113\%.$$

Завдяки зазначеним розрахункам, можемо відмітити, що найбільшу частку ринку має мережа аптек «Доброго дня» 0,908%, далі з суттєвим відривом іде «АНЦ» 0,665%. Найменша частка ринку у мережі «Анрі-фарм» 0,071%, саме вони є найближчими конкурентами «Домашня аптечка» за часткою ринку.

На даний момент фармацевтичний ринок є одним з найбільш затребуваних, а фармацевтична промисловість є найрозвинутішим сектором хімічного комплексу України. У зв'язку зі спалахом у 2019 році вірусу, продажі окремих товарів на

цьому ринку стрімко зросли, наростивши додатковий обсяг продажів. ТОВ «Фармарт ЛТД» згідно з проведеними розрахунками володіє дуже малою часткою ринку, проте у динаміці компанії все ж вдається нарощувати обсяги своєї діяльності. Серед конкурентів найбільшими є «Аптека Доброго Дня» та «АНЦ», а найближчим за ринковою часткою мережа «Анрі-фарм».

## **2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства**

Проведення аналізу факторів, що впливають на підприємство, дає перспективу зниження рівня ризику в процесі діяльності компанії. За допомогою аналізу конкурентоспроможності можна покращити якість стратегічного планування та прогнозування виробничої та збутової діяльності, підвищити частку ринку, яку займає підприємство і як наслідок вплинути на її конкурентоспроможність.

Підприємство ТОВ «Фармарт ЛТД» відноситься до категорії підприємств, що продають продукцію у роздріб. ТОВ «Фартмарт ЛТД» було зареєстровано як юридичну особу у 2016 році, його основним видом діяльності є 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах [33]. ТОВ «Фармарт ЛТД» володіє мережею аптек «Домашня аптечка» у Києві та Київській області. Мережа станом на сьогоднішній день нараховує 18 аптек, постійно прагне до розширення та підвищення свого становища серед конкурентів. Аптечні точки розташовані більшою мірою у спальних районах, для зручності споживачів. Штат налічує 43 висококваліфікованих працівників, провізорів-фармацевтів. Підприємство приймає активну участь у спонсорській діяльності, займається популяризацією здорового способу життя серед молоді та населення [34].

Здійснивши у попередньому пункті аналіз ринку на якому діє підприємство та оцінивши його позицію, необхідно провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Фармарт ЛТД». Звісно, одним з найбільш важливих показників при оцінці конкурентоспроможності підприємства є частка ринку, яку займає підприємство.

Проте, не менш важливим при аналізі є застосунок інших методів оцінки позиції серед конкурентів.

Одним з найбільш поширених методів, який рекомендовано проводити на підприємстві є SWOT-аналіз. Це аналіз сильних і слабких сторін аптечного закладу в конкурентній боротьбі, можливостей, що з'являються у підприємства, і загроз з якими воно може стикнутися [35]. У табл. 2.1 проведено SWOT-аналіз ТОВ «Фармарт ЛТД».

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз ТОВ «Фармарт ЛТД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Швидка управлінська реакція на зміни ринку;</li> <li>• Вигідне місцерозташування філіалів;</li> <li>• Досвід роботи на ринку;</li> <li>• Згуртований колектив;</li> <li>• Широкий асортимент лікарських засобів;</li> <li>• Міцні зв'язки з постачальниками та підрядниками;</li> <li>• Присутність на онлайн-платформах пошуку та доставки ліків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невелика мережа аптечних закладів;</li> <li>• Слабка маркетингова діяльність;</li> <li>• Відсутність PR кампаній;</li> <li>• Висока плинність кадрів;</li> <li>• Неможливість конкуренції за ціною товарів з великими дисконт-мережами аптек;</li> <li>• Низька зацікавленість працівників в розвитку аптеки;</li> <li>• Вища закупівельна ціна ніж у великих аптечних мереж.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення мережі філіалів за рахунок відкриття аптек у нових житлових комплексах;</li> <li>• Підвищення обізнаності споживачів про мережу;</li> <li>• Покращення маркетингової активності, з використанням сучасних технологій просування бренду, особливо в мережі Інтернет;</li> <li>• Суттєве збільшення попиту на продукцію у зв'язку з COVID.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загострення конкуренції через відкриття філіалів відомих дисконт-аптек у безпосередній близькості до аптечних закладів;</li> <li>• Зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>• Цінова конкуренція;</li> <li>• Труднощі з підбором кваліфікованого персоналу;</li> <li>• Законодавче регулювання фармацевтичного ринку.</li> </ul>

Підсумовуючи результати аналізу, слід визначити наступні стратегічні основи конкурентної орієнтації підприємства:

- підтримувати управлінську гнучкість та швидку реакцію на зміни ринкового середовища;



- вести проактивну політику управління товарними запасами з урахуванням потенційних ризиків та ринкових очікувань;
- здійснювати пошук нових каналів збуту продукції на регулярній основі з врахуванням сучасних тенденцій та трендів;
- шукати можливості розширення мережі за рахунок відкриття нових філій у місцях скупчення населення, не зайнятих іншими мережами (наприклад, нових ЖК, що перебувають на стадії завершення будівництва);
- розширювати свою присутність у мережі інтернет, як за рахунок участі у сторонніх інтернет платформах з продажу та доставки ліків, так і за рахунок збільшення маркетингової та рекламної активності (на регулярній основі);
- активно переймати та впроваджувати найкращий досвід успішних конкуруючих мереж;
- запровадити ефективну програму розвитку та мотивації власного персоналу, залучати висококласних спеціалістів з ринку, що здатні стати взірцем для інших працівників;
- включати у асортимент нові унікальні товарні позиції, що не представлені у інших мережах (наприклад, нові косметичні лінійки та засоби для догляду);
- розвивати систему постачання та умови співпраці з постачальниками: обсяги закупівель, час доставки, оптимізація процесів розподілу тощо.

Здійснювати оцінку конкурентоспроможності можна виходячи з продукції, яку випускає підприємство, а також оцінюючи показники діяльності підприємства, зокрема це стосується обсягів реалізації.

Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність підприємства є надзвичайно пов'язаними, адже від якості та конкурентоспроможності товару, який реалізує компанія залежить позиція фірми на ринку, можливість конкурувати з іншими підприємствами. Також суттєвий вплив на конкурентоспроможність справляють методи управління господарською діяльністю, що застосовуються на підприємстві.

Пропонуємо здійснити комплексну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Фармарт ЛТД» за удосконаленим методом, що заснований на теорії ефективної

конкуренції [36]. В основі методу лежить оцінка трьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника, на підставі чого ми зможемо порівняти показники стану підприємства з конкурентами.

Проаналізуємо критерії фінансового стану, ефективності організації збуту, конкурентоспроможності товару та показники конкурентоспроможності ТОВ «Фармарт ЛТД» за 2017-2020 роки у табл. 2.2:

Таблиця 2.2

**Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ «Фармарт ЛТД»  
за 2017-2020 рр.**

Показники конкурентоспроможності	Алгоритм розрахунку	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
1.1 Коефіцієнт автономії	$K_{авт} = \frac{ВК}{\text{Валюта балансу}}$	0,010	-0,074	0,061	0,180
1.2 Коефіцієнт платоспроможності	$K_{пл} = \frac{ВК}{\text{Загальні зобов'язання}}$	0,010	-0,069	0,065	0,219
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс.лікв.} = \frac{ГК+ФІ}{ПЗЗ}$	0,091	0,090	0,111	0,024
1.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$K_{об. ОК} = \frac{ЧД}{\text{Середньорічний залишок ОК}}$	7,369	8,940	9,724	8,183
2.1 Рентабельність продажу, %	$ROS = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{ЧД}$	1,573	-1,567	1,888	2,666
2.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	$K_{гп} = \frac{\text{Обсяг нереаліз. продукції}}{ЧД}$	0,136	0,110	0,087	0,100
2.3. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	$K_{еф.р.} = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\Delta \text{ прибутку від реаліз.}}$	0,047	0,117	0,176	0,436
3.1. Якість товарів	<i>Розраховано у таблиці 2.3</i>	18	18	18	18
3.2.Цінова політика	Середня ціна товарів (грн)	60	63	67	69
Бали		16	16	16	16

*Розроблено автором на основі дод. Б, В, Г, Д*

Таким чином, ми проаналізували фінансовий стан ТОВ «Фармарт ЛТД», організацію збуту та розподілу товарів. У зв'язку з тим, що кожний із показників табл. 2.2 має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (КС), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника у формулі (2.2):

$$КС = 0,3 \times ФС + 0,4 \times ЕЗ + 0,3 \times КТ, \quad (2.2)$$

де КС – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ФС – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту товару;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності товару.

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, важливу роль грає якість товарів, що продається мережею, пропонуємо визначити якість товарів експертним методом у табл. 2.3

Таблиця 2.3

#### Розрахунок якості товарів мережі «Домашня аптечка»

	Критерій	Еталонна оцінка	Оцінка товарів мережі «Домашня аптечка»
1.	Сертифікація продукції	5	4,5
2.	Цілісність упаковки	5	4
3.	Дотримання норм та термінів зберігання	5	5
4.	Відсутність підробок	5	4,5
	Всього:	20	18

У табл. 2.3 було прораховано якість товарів. Завдяки зібраній експертній оцінці, нам вдалося оцінити якість продукції мережі та порівняти її з еталоном. Для мережі «Домашня аптечка» якість товарів встановлено на рівні 18 балів.

Далі проаналізуємо показники оцінки конкурентної переваги ТОВ «Фармарт ЛТД», які засновані на фінансово-економічних факторах за 2018, 2019 та 2020 роки, а також відхилення за ці періоди. Розрахунки наведено у табл. 2.4.



Таблиця 2.4

**Показники оцінки конкурентної переваги ТОВ «Фармарт ЛТД за 2018-2020 роки**

Показник	Формула	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Δ2019-2018	Δ2020-2019
1. Критерій фінансового стану підприємства (ФП)	$0,29КА+0,2КП+0,36КЛ+0,15КО$	1.248	1.462	1.259	0.21	-0.20
1.1. Коефіцієнт автономії (КА)		-0.074	0.061	0.180	0.13	0.12
1.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)		-0.069	0.065	0.219	0.13	0.15
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)		0.090	0.111	0.024	0.02	-0.09
1.4. Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)		8.940	9.724	8.183	0.78	-1.54
2. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)	$0.5РП+0.2КЗ+0.3КР$	-0.727	1.014	1.484	1.74	0.47
2.1. Рентабельність продажу продукції (РП)		-1.567	1.888	2.666	3.45	0.78
2.2. Коефіцієнт затовареності ГП (КЗ)		0.110	0.087	0.100	-0.02	0.01
2.3. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)		0.117	0.176	0.436	0.06	0.26
3. Критерії конкурентоспроможності товару (КТ)	$0,5ЯТ+0,5ЦТ$	17	17	17	0	0
Інтегральний показник конкурентоспроможності організації	$0,3ФП+0,4ЕЗ+0,3КТ$	<b>5.184</b>	<b>5.944</b>	<b>6.071</b>	0.760	0.127

За результатами проведених розрахунків, можемо відзначити, що конкурентоспроможність підприємства кожного року підвищується, хоча у 2020 році вона збільшилась менше ніж 2019 року. Більшою мірою це пов'язано зі зміною коефіцієнта обертання оборотних коштів. Дещо зменшився приріст рентабельності продажу товарів у 2020 році, а коефіцієнт ефективності реклами підвищився, що пов'язано зі збільшенням приросту прибутку.

Розрахуємо конкурентоспроможність конкурентів мережі аптек «Домашня аптечка» за показниками оцінки конкурентної переваги, що засновані на фінансово-економічних факторах у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Критерії та показники конкурентоспроможності аптечних мереж  
конкурентів за 2020 рік**

Показники конкурентоспроможності	АНЦ	Доброго дня	Апрі-фарм	Рецепти життя
1	2	3	4	5
1.1 Коефіцієнт автономії	-0.009	-0.145	0.266	-0.476
1.2 Коефіцієнт платоспроможності	0.033	0.003	0.419	-0.303
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.258	0.032	0.020	0.133
1.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	6.168	5.247	4.585	8.375
2.1 Рентабельність продажу, %	0.549	0.623	1.045	-0.286
2.2. Коефіцієнт заготовленості ГП	0.049	0.152	0.259	0.067
2.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	5.065	-12.221	0.734	-0.562
3.1. Якість товарів	18	18	18	18
3.2. Ціна товару	65.50	68.50	80.00	75.00
Бали	20	19	10	12

*Розроблено автором на основі [37; 38; 39; 40]*

У табл. 2.5 ми розраховували показники оцінки конкурентної переваги для основних мереж конкурентів «Домашньої аптечки». Оскільки, показники розраховано лише за 2020 рік, для порівняння стану конкурентоспроможності визначених підприємств, на основі цих даних визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності. Інтегральний показник основних конкурентів розраховано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники оцінки конкурентної переваги конкурентів мережі  
«Домашня аптечка» за 2020 рік**

Показник	Формула	АНЦ	Доброго дня	Апрі-фарм	Рецепти життя
1. Критерій фінансового стану підприємства (ФП)	$0,29КА+0,2КП+0,36КЛ+0,15КО$	1.022	0.757	0.856	1.105
2. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)	$0,37РП+0,29КЗ+0,21ВП+0,14КР$	1.804	-3.324	0.794	-0.298
3. Критерії конкурентоспроможності товарів (КТ)	$0,5ЯТ+0,5ЦТ$	19	18.5	14	15
Коефіцієнт конкурентоспроможності	$0,3ФП+0,4ЕЗ+0,3КТ$	<b>6.728</b>	<b>4.447</b>	<b>4.774</b>	<b>4.712</b>

За розрахунками у табл. 2.6 бачимо, що за фінансово-економічними показниками найвища конкурентоспроможність у аптечній мережі «Рецепти життя», а найнижча у мережі «Анрі-фарм». Аптеки мережі «Доброго дня» виграють у «АНЦ» на 1,1 пункт. Можемо відзначити, що «АНЦ» має низький рівень ефективності виробничої діяльності, і саме за рахунок цього інтегральний показник має досить низьке значення.

Отже, згідно з проведеними розрахунками можемо казати про достатньо високу конкурентоспроможність ТОВ «Фармарт ЛТД» та мережі аптек «Домашня аптечка», що пов'язано з високим рівнем управління компанією, високою рентабельністю продажів та якістю продукції. Попри це, компанія має неактивну маркетингову діяльність та достатньо високу ціну на продукцію порівняно з великими мережами. Для більш повного аналізу варто здійснити оцінку конкурентів бізнесу та розрахувати конкурентний потенціал підприємства.

### **2.3 Оцінка конкурентного потенціалу підприємства**

Конкурентний потенціал – сукупність конкурентних переваг і маркетингових можливостей компанії, що мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку [41].

Розрізняють три основні підходи до визначення конкурентного потенціалу підприємства: ресурсний, функціональний та змішаний. Ресурсний підхід передбачає виокремлення структурних елементів за видами і характером ресурсів. При застосуванні функціонального підходу поділ на структурні елементи здійснюється за видами діяльності підприємства. Змішаний підхід поєднує ресурсний та функціональний, тому найбільш популярний у використанні.

Поширеним методом оцінки конкурентного потенціалу є графоаналітична модель оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу». Для його розрахунку сформуємо вихідні дані у вигляді табл. 2.7 та табл. 2.8



Таблиця 2.7

**Оцінка організаційної та збутово-фінансової складових конкурентного потенціалу аптечних мереж**

<b>Організаційна складова</b>						
<b>Показник</b>	<b>Коефіцієнт вагомості</b>	<b>Аптечні мережі</b>				
		<b>«Домашня аптечка»</b>	<b>«АНЦ»</b>	<b>«Анрі-фарм»</b>	<b>«Аптека доброго дня»</b>	<b>«Рецепти життя»</b>
Величина мережі, бали	0,2	2	5	3	4	1
Ширина асортименту продукції, бали	0,2	3	5	2	4	1
Присутність в мережі Інтернет (онлайн-замовлення, доставка, кол-центр, сайт)	0,2	2	5	3	4	0
Рівень цінової політики	0,2	2	5	1	3	2
Ширина асортименту супутніх товарів	0,2	3	4	3	4	2
<b>Збутово-фінансова складова</b>						
<b>Показник</b>	<b>Коефіцієнт вагомості</b>	<b>Аптечні мережі</b>				
		<b>«Домашня аптечка»</b>	<b>«АНЦ»</b>	<b>«Анрі-фарм»</b>	<b>«Аптека доброго дня»</b>	<b>«Рецепти життя»</b>
Поточна ліквідність		1,101	0,991	1,377	0,897	0,668
Бали	0,2	4	3	5	2	1
Рентабельність продажів		2,666	0,549	1,045	0,623	-0,286
Бали	0,25	5	2	4	3	1
Оборотність ОА		8,183	6,168	4,585	5,248	8,375
Бали	0,2	4	3	1	2	5
Коефіцієнт фінансової залежності		5,571	31,735	3,389	352,056	-2,298
Бали	0,15	4	3	5	1	2
Фондовіддача		25,475	165,406	141,53	60,277	262,893
Бали	0,2	1	3	4	2	5

У табл. 2.7 було визначено бальну оцінку встановлених показників організаційної складової, а також, переведено значення показників збутово-фінансової складової у бали.

Важливими показниками для оцінки потенціалу конкурентоспроможності є показники маркетингової діяльності та імідж компанії на ринку. Дані показники наведено у табл. 2.8

Таблиця 2.8

**Оцінка маркетингової та іміджевої складових конкурентного потенціалу аптечних мереж**

Маркетингова складова						
Показник	Коефіцієнт вагомості	Аптечні мережі				
		«Домашня аптечка»	«АНЦ»	«Анрі-фарм»	«Аптека доброго дня»	«Рецепти життя»
Рекламна та промоактивність	0,2	2	5	3	4	1
Рекламні матеріали (візитки, брошури, брендovanі пакети)	0,2	3	4	3	5	2
Впізнаваність на ринку	0,2	2	5	3	5	2
Спонсорська активність	0,2	4	4	3	4	3
Наявність та функціональність власного сайту	0,2	1	5	2	4	0
Іміджева складова						
Показник	Коефіцієнт вагомості	Аптечні мережі				
		«Домашня аптечка»	«АНЦ»	«Анрі-фарм»	«Аптека доброго дня»	«Рецепти життя»
Наявність власної торгової марки	0,2	0	4	0	2	0
Якість обслуговування клієнтів	0,2	5	4	3	5	4
Дизайн торгових точок	0,2	4	4	5	5	3
Чистота приміщень	0,2	5	4	4	5	3
Відгуки споживачів на профільних інтернет-ресурсах	0,2	4	5	3	3	3

За наведеною вище таблицею складових конкурентного потенціалу розрахуємо довжину векторів для утворення квадрату потенціалів у табл. 2.9

Таблиця 2.9

**Довжина векторів складових конкурентного потенціалу мереж**

Складова конкурентного потенціалу	Аптечні мережі				
	«Домашня аптечка»	«АНЦ»	«Анрі-фарм»	«Аптека доброго дня»	«Рецепти життя»
Органзаційна складова	2,4	4,8	2,4	3,8	1,2
Іміджева складова	3,6	4,2	3	4	2,6
Збутово-фінансова складова	3,65	2,75	3,75	2,1	2,75
Маркетингова складова	2,4	4,6	2,8	4,4	1,6

*Сформовано автором на основі табл. 2.7 та 2.8*

Визначивши довжини векторів складових конкурентного потенціалу сформуємо графоаналітичну модель оцінки «Квадрат потенціалів» на рис. 2.3.1.



Рис. 2.3.1. Квадрат потенціалів аптечних мереж

Отже, за сформованим квадрантом можемо бачити, що найбільший потенціал мають «АНЦ» та «Аптека доброго дня», ці аптечні мережі виграють за організаційною, маркетинговою та іміджевою складовою, але за складовою збутово-фінансовою знаходяться в аутсайдерах. Мережі аптек «Анрі фарм» та «Домашня аптечка» знаходяться дуже близько одна від одної за усіма проаналізованими складовими. Аптечна мережа «Рецепти життя» займає найгірше місце за організаційною складовою, маркетинговою та іміджевою.

Згідно зі сформованим квадрантом для підвищення конкурентоспроможності необхідно попрацювати над організаційною та маркетинговою складовою, розвинути наявну інтернет сторінку та долучитися до соціальних мереж, а також створювати додаткові точки продажів.



### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ФАРМАРТ ЛТД НА РИНКУ

Потреба у розвитку конкурентоспроможності на ринку є критично необхідною, у тому числі і для підприємства ТОВ «Фармарт ЛТД». Сучасний простір швидко змінюється, і лише ті компанії, що готові відповідати такому темпу не стільки для того, щоб зайняти провідні позиції на ринку, а для того щоб вижити.

У 2000 році Джек Траут у книжці «Диференційоюся або помри» заклав важливі принципи, які до недавнього часу сприймалися компаніями лише на теоретичному рівні, тепер ми живемо у світі, де ці принципи стали реальністю сьогодення [42]. Зараз це вже не просто слова, а глибоке розуміння чому покупець має придбати товар саме у цієї компанії, а не у багатьох інших з такими ж товарами і цінами. Сировина, капітал, робоча сила, наявність тільки цих складових вже не спроможні забезпечити конкурентоспроможність бізнесу, оскільки вони є широкодоступними, а тому, отримати переваги за рахунок цих відмінностей вже неможливо.

Основоположним вектором для формування цінності, вірування та принципів бізнесу, що відображає призначення компанії, чітко формулює її позиціонування є визначення місії компанії. І надзвичайно важливим є донесення її до усіх працівників компанії, і до споживачів.

Звісно, ТОВ «Фармарт ЛТД» вже має місію, проте за результатами проведеного у попередньому розділі аналізу, ми визначили, що позиція підприємства на ринку потребує покращення. Саме тому ми пропонуємо чітко визначити місію.

Позиціонування ТОВ «Фармарт ЛТД» та мережі аптек «Домашня аптечка» визначено на сайті компанії: «Широкий асортимент виключно сертифікованої продукції, помірні ціни, «крокова» доступність аптек «Домашня Аптечка», а також дисконтні програми та спеціальні пропозиції дозволяють задовольнити запити населення у будь-яку пору року і своєчасно реагувати на зміни потреб.

Невід'ємною частиною своєї діяльності ми вбачаємо підтримку цільових благодійних проектів, ініціатив, які спрямовані на підтримку здоров'я та популяризацію здорового способу життя» [43].

Місія ТОВ «Фармарт ЛТД» бути максимально близькими до людей, відповідальними за якість продукції та обслуговування.

Після того, як було сформульовано чітку місію бізнесу, варто визначити ціль підприємства, якої буде прагнути досягнути персонал та менеджмент у конкретно визначений термін, і завдяки чому, ми зможемо визначити основні КРІ працівників компанії. Ціль ми визначаємо у відповідності до правил описаних Джоном Дорром основоположником методики OKR [44].

Як було розраховано у попередньому розділі, ТОВ «Фармарт ЛТД» займає лише 0,0434% частку ринку. Тому, достатньо вагомою ціллю для компанії буде досягнення 0,1% частки ринку за 3 роки.

Важливим для реалізації цілі є визначення малих кроків, що допоможуть її найшвидшому виконанню. І, згідно з думкою Джона Дорра саме впровадження методики OKR на підприємстві призведе до оптимального шляху досягнення мети. Адже, ця система органічно поєднує загальну місію компанії з цілями її працівників.

Для розробки OKR перш за все, необхідно сформулювати організаційну структуру підприємства. У ТОВ «Фармарт ЛТД» станом на 2020 рік працюють 43 працівники. Детальну організаційну структуру підприємства можна побачити на рис. 3.1.

На рисунку видно, які посади кому підпорядковуються. Оскільки, мережа має 18 філій, кожна філія має своїх завідуючих та провізорів. На одній точці працює одночасно 2 фармацевта-провізора та завідуючий аптекою, який також виконує процес обслуговування споживачів. Обов'язково на зміні є санітар, що слідкує за чистотою приміщень. Комплектувальники працюють не повний день, у їхні обов'язки входить розкласти товар на вітрині та у підсобному приміщенні.

У структурі підприємства є посада маркетолога, але, оскільки, підприємство не веде активної діяльності у мережі, маркетолог працює 10 годин на тиждень.

Менеджер з розвитку мережі займається питаннями відкриття нових точок, а співпрацю з підрядниками, які готують точку до відкриття, а також орендними відносинами.



Рис. 3.1. Організаційна структура мережі аптек «Домашня аптечка»

Оскільки, місяць без щоденного її доведення не здатна привести компанію до очікуваного результату та виправдати своє формулювання, ми пропонуємо визначити основні показники КРІ для окремих посад, що допоможе зрозуміти кожному працівнику напрям його щоденної діяльності у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Ключові показники ефективності працівників ТОВ «Фармарт ЛТД»

№	Посада	КРІ
1.	Менеджер з розвитку мережі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість нових відкритих філіалів за рік</li> <li>• Швидкість запуску нової філії</li> <li>• % підвищення маржинального прибутку</li> </ul>
2.	Головний бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефективність заходів оптимізації видатків (у числах і у %)</li> <li>• Відхилення від нормативу здачі звітності</li> <li>• Сума штрафів за порушення норм бухгалтерського законодавства не повинна перевищувати 5000 грн за квартал</li> </ul>



## Продовження табл. 3.1

№	Посада	KPI
3.	Бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відхилення від нормативу здачі звітності</li> <li>Кількість помилок у первинних документах не перевищує 3 помилки за квартал</li> <li>Відсутність скарг зі сторони контрагентів</li> </ul>
4.	Маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приріст кількості повторних покупок за місяць</li> <li>Приріст нових клієнтів за місяць</li> <li>Приріст трафіку за місяць</li> <li>Вартість ліда</li> </ul>
5.	Завідуючий аптечною філією	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Виконання річного плану продажів</li> <li>Плинність кадрів</li> <li>Інтегральний рейтинговий показник аптеки у мережі</li> </ul>
6.	Провізор (фармацевт)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Середній час обслуговування клієнта</li> <li>Середній чек покупки</li> <li>Середня частка супутніх товарів у чеку</li> <li>Товарооборот</li> <li>Обсяг реалізації товарів першочергової рекомендації</li> </ul>
7.	Керівник відділу закупівель (категорійний менеджер по лікарським засобам)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рентабельність закупівлі</li> <li>Реалізована націнка в числах та у %</li> <li>% незадоволеного попиту клієнтів лікарськими засобами</li> <li>Оборотність товарів, днів</li> </ul>
8.	Категорійний менеджер парафарму	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рентабельність закупівлі</li> <li>Реалізована націнка в числах та у %</li> <li>% незадоволеного попиту клієнтів парафарм засобами</li> <li>Оборотність товарів, днів</li> </ul>
9.	Комплектувальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>% допущених помилок</li> <li>Час прийому товару</li> </ul>
10.	Керівник роздрібною мережі	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прибутковість мережі</li> <li>Виконання плану продажу</li> <li>Конверсія</li> </ul>
11.	Регіональний менеджер	<ul style="list-style-type: none"> <li>% виконання плану продажу</li> <li>Виручка від реалізації</li> <li>Частка ринку</li> </ul>

Перш ніж перейти до формування центрів фінансової відповідальності ТОВ «Фармарт ЛТД», варто прописати бізнес-процеси, які є на підприємстві. Основними бізнес-процесами, що виділяються у діяльності мережі є: бізнес-процес закупівлі, реалізації та управління. При цьому важливим буде не лише визначити етапи, а й зробити короткий опис кожного, сформулювати основні метрики та KPI.

У табл. 3.2, 3.3, 3.4 можна детально ознайомитися з бізнес-процесами, що існують в компанії.

Таблиця 3.2.

### Бізнес-процес «Закупівля» ТОВ «Фармарт ЛТД»

Процес	Опис процесу	Метрики	KPI	
1	Формування переліку необхідної продукції	Отримання замовлень з філій формування списку препаратів, продукції, які закінчуються, або які були додатково замовлені	Залишки товарів на початок періоду (ABC аналіз) Обсяг замовлення Час формування переліку	Відхилення від нормативу залишків на початок періоду Відсоток замовлень відповідно до нормативу Відхилення від нормативу часу формування переліку у %
2	Оформлення замовлень у постачальників	Відповідно до складеного переліку, здійснюється зв'язок з постачальниками та оформлення заявки	Термін опрацювання замовлень Кількість замовлень Кількість постачальників Кількість укладених договорів Інтервал оформлення замовлень	Відсоток замовлень у постачальника Відхилення середнього терміну оформлення замовлень від норми Швидкість обробки замовлення
3	Оплата замовлень	Оплата замовлень постачальнику	Термін опрацювання рахунку Лояльність постачальника Термін відстрочки платежу	Рентабельність закупівлі Коефіцієнт відстрочки платежу замовлень
4	Контроль доставки замовлень у філії	Уточнення термінів доставки товарів у відповідні філії завдяки системі контролю товару	Терміни надходження товарів на підприємство	Коефіцієнт якості продукції Фактичний термін доставки відповідно до заявленого Середній термін отримання товару
5	Отримання продукції працівником та внесення у базу	Працівники отримують товари, заповнюють накладну, перевіряють відповідність кількості, якості, термін придатності продукції, та вносять артикули в базу	Обсяг поставки на одного працівника Кількість браку Кількість помилок при внесенні Вчасність внесення інформації в базу Дефіцит товару	Коефіцієнт бракованої продукції Коефіцієнт повернення продукції постачальнику Коефіцієнт помилковості працівника Кількість рекламаций

Бізнес-процесом закупівлі в більшості займається відділ закупівель, долучаючи до процесу провізорів-фармацевтів, що формують заявки на необхідну для споживачів продукцію. В цілому цей процес безпосередньо пов'язаний з бізнес-процесом реалізації товарів, адже, без закупівлі реалізація неможлива, але й без зворотного зв'язку про продажі з роздрібною точкою складно сформулювати чітку потребу в продукції. Пропонуємо детально розглянути як відбувається бізнес-процес реалізації у ТОВ «Фармарт ЛТД» завдяки табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Бізнес-процес «Реалізація» ТОВ «Фармарт ЛТД»

	Процес	Опис процесу	Метрики	КРІ
1	Звернення споживача	Споживач звертається в аптеку	Конверсія Кількість звернень за день % споживачів, які не зробили замовлення у зв'язку з нестачею товару	Конверсія % незадоволеного попиту клієнтів лікарськими засобами % незадоволеного попиту клієнтів парафарм засобами
2	Підбір препарату	Виявлення потреби, підбір завдяки рецепту від лікаря або завдяки консультуванню	Термін підбору препарату Обсяг замовлення Кількість підібраних препаратів завдяки консультації фармацевта	Відхилення середнього терміну підбору препарату від норми % підібраних товарів завдяки консультації серед загальної кількості придбаних
3	Перевірка наявності та інформації про товар в системі	Пошук товару в системі, перевірка наявності (якщо відсутній – замовлення), місця знаходження, інструкції та інформації	Термін пошуку препарату в системі Правильність внесених назв	Середній термін пошуку товару в системі провізором
4	Знаходження товару і винесення в торговельну залу	Провізор збирає товар відповідно до замовлення	Термін упакування замовлення Правильність зібраного замовлення	Середній термін упакування замовлення Коефіцієнт помилковості працівника
5	Пропозиція придбання додаткових товарів	Провізор з огляду на вибір замовлення пропонує споживачу придбати супутні товари, ознайомлює з діючими акціями	Кількість проданих по промо-акціям товарів у чеку Вартість супутніх товарів у чеку	% промо-акцій у чеку Коефіцієнт додаткових товарів



Продовження табл. 3.3

	<b>Процес</b>	<b>Опис процесу</b>	<b>Метрики</b>	<b>KPI</b>
6	Розрахунок споживача	Сканування товару, проведення оплати через термінал або готівкою, видача товарного чеку та покупки	Середній чек Середній час обслуговування споживача % задоволеності клієнта	Середній чек Середня маржинальність чеку

Бізнес-процес реалізації товару є одним з найважливіших, адже саме завдяки йому відбувається отримання виручки. Багато в чому формування додаткових продажів залежить саме від фармацевта-провізора, який має чітко знати які вимоги до нього поставлені та, які показники треба виконати. В аптечному бізнесі є перелік товарів першочергової рекомендації, за які філія отримує додаткові кошти, тому фармацевт повинен ознайомлювати споживача з ними та рекомендувати ці товари, адже завдяки ним можна зробити додаткові заробітки.

Бізнес-процес управління охоплює усі процеси, що відбуваються на підприємстві і формує вектор діяльності компанії та її працівників. Розглянемо як цей процес відбувається у ТОВ «Фармарт ЛТД». Етапи бізнес-процесу, їх опис та OKR визначено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### Бізнес-процес «Управління» ТОВ «Фармарт ЛТД»

	<b>Процес</b>	<b>Опис процесу</b>	<b>OKR</b>
1	Збір бухгалтерської та фінансової звітності, планових показників	Головний бухгалтер готує для директора звітність і планові показники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зменшити % відтоку кадрів до 1 за рік;</li> <li>• отримати щорічний дохід більше 172 млн грн;</li> <li>• відкрити 33 нові точки продажів.</li> </ul>
2	План-факт аналіз звітності	Співставлення фактичних показників періоду з плановими	
3	Аналіз результатів встановлених KPI	Відхилення від планових KPI, преміювання працівників	
4	Планування, корегування наступних періодів	Директор з керівниками напрямків встановлює планові показники наступних періодів	
5	Затвердження планів та KPI на наступний період	Директор затверджує плани та KPI в індивідуальних робочих планах працівників, затверджує мотиваційну програму для керівників напрямків та інших працівників	

Для впровадження системи контролінгу на підприємстві важливо не лише визначити бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, а й сформувати структуру центрів фінансової відповідальності. Це необхідно для кращого розуміння працівниками, за які фінансові показники вони відповідають, кому підпорядковуються та чого від них очікують.

Сформовану структуру центрів фінансової відповідальності можна побачити у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Центри фінансової відповідальності ТОВ «Фармарт ЛТД»

Центри	Інвестицій	Прибутку	Маржинального доходу	Доходу	Витрат
Директор					
Менеджер з розвитку мережі					
Головний бухгалтер					
Бухгалтер					
Завідуючий аптечною філією					
Санітари					
Комплектувальники					
Провізор-фармацевт					
Керівник відділу закупівель (категорійний менеджер по лікарським засобам)					
Категорійний менеджер з парафарму					
Маркетолог					
Керівник роздрібною мережі					
Регіональний менеджер					

На базі розроблених вище таблиць на підприємстві в майбутньому може бути впроваджено систему контролінгу, що здатна підвищити ефективність компанії. Контролінг здатний забезпечити підтримку прийняття управлінських рішень при здійсненні стратегічного управління підприємством.

Разом з впровадженням системи контролінгу для підвищення конкурентоспроможності мережі аптек «Домашня аптечка» можемо запропонувати декілька напрямів розвитку стратегічних рішень:

- запуск власної торгової марки;



- відкриття нових точок в спальних районах, нових житлових комплексах;
- співпраця з дистриб'юторами нішевих парафарм засобів.

Розглянемо перспективи створення власної торгової марки в мережі аптек. Власна торгова марка створює не лише додатковий імідж підприємству, а й підвищує маржинальність продажів, зменшує вплив брендів на бізнес, поліпшує оборотність, покращує лояльність споживачів та дозволяє відрізнитися від конкурентів.

Для аптечної мережі можливим варіантом власної торгової марки є випуск нелікарських засобів. Це може бути актуальна в часи Covid-19 одноразова продукція та засоби індивідуального захисту: маски, рукавички, серветки, контейнери для збору аналізів. Також косметичні засоби: сіль для ванн, ароматичні свічки, мило, гелі для душу тощо.

Оскільки, більшість споживачів мережі – люди, які живуть поблизу та знаходять інформацію про мережу не в Інтернеті, а безпосередньо відвідуючи філії, найкращим способом ознайомлення клієнтів з продукцією власного бренду буде встановлення стенду з продукцією в закладі, поблизу кас для замовлення.

При цьому важливо включити в КРІ провізорів-фармацевтів показник «частка продажів продукції власної торгової марки у загальному обсязі реалізації». Також, додати до скриптів обслуговування ознайомлення клієнтів аптеки з продукцією.

Важливе значення для покупки становить упаковка. Адже саме вона звертає увагу споживача і може стати вирішальною для купівлі товару. Є декілька стратегій створення упаковки [45].

Перший варіант це упаковка максимально схожа до популярного бренду, так званий «товар-наслідувач». Таким чином за рахунок подібності забезпечується легкість вибору, що допомагає у ознайомленні з брендом і в подальшому може сприяти купівлі інших товарів. Другим варіантом є створення унікальної упаковки в стилі дизайну мережі. Звісно, такий товар складніше продати, проте, це створює додатковий імідж компанії і покращує сприйняття мережі в цілому.



Для мережі «Домашня аптечка» важливо підтримувати імідж аптек, тому при створенні власної торгової марки власники будуть керуватися другим варіантом створення упаковки.

Наступним напрямом розвитку є відкриття нових торговельних точок. Це достатньо трудомісткий процес, тому одному співробітнику, що вже займається цим напрямом на підприємстві буде досить складно ефективно збільшувати кількість точок продажу. Для цього необхідно розширити персонал, що займатиметься розвитком мережі, прийняти в штат принаймні одного нового співробітника. Це допоможе пришвидшити темпи відкриття нових філій.

Одним з найважливіших аспектів є аналіз місць локалізації аптек. З точки зору стратегії підвищення конкурентності мережі найкращим варіантом є захід на ринок з малою кількістю конкурентів. Це можна втілити в нових житлових комплексах на початкових етапах заселення. Кількість потенційних клієнтів при такій стратегії є досить високою, адже аптечна продукція є товаром високого попиту, особливо в умовах пандемії.

Для втілення цього напряму важливо розробити план розширення мережі у нових житлових комплексах з малою кількістю конкурентів.

Третім варіантом розвитку є співпраця з дистриб'юторами нішевих засобів. Ми можемо запропонувати додаткове постачання спортивного харчування на полиці аптеки. Зазвичай спортивне харчування продається у спеціалізованих магазинах, які не є досить розповсюдженими. Продаж товарів такого типу зможе посилити конкурентоспроможність закладу, оскільки, приверне увагу споживачів, які не є цільовою аудиторією аптеки. Для ознайомлення споживачів з інформацією про продаж нових видів продукції знадобиться посиленна маркетингова діяльність. Тому варто буде створити відділ маркетингу та врахувати додатковий бюджет не лише для оплати праці, а й для витрат на рекламу.

Охоплюючи нові ніші та привертаючи увагу інших цільових аудиторій, можна збільшити прибутковість та маржинальність бізнесу.

Для розуміння як вплинуть розроблені пропозиції стратегій розвитку мережі «Домашня аптечка» в майбутньому на зміну позиції серед конкурентів,

пропонуємо розрахувати нові інтегральні показники для 3 різних проектів. Оскільки, перед нами було поставлено ціль досягти частки ринку 0,1%, необхідно спрогнозувати як за 2 роки зміниться частка ринку при втіленні зазначених ідей окремо. А також, які зміни будуть з позицією підприємства на ринку при одночасному впровадженню трьох стратегій розвитку.

Перший варіант запропонованої стратегії – запуск власної торговельної марки. Необхідно спершу визначити перелік товарів, які планує виготовляти аптека. З одного боку це мають бути легкі у виробництві, але високомаржинальні товари. Найкращим вибором будуть недорогі товари з високою оборотністю. До таких товарів належить активоване вугілля, лейкопластирі, серветки, перекис водню, бинти, вата, медичні маски [46]. Питання ціни також є дуже важливим для виходу на ринок. Адже, для аптечного покупця достатньо часто велике значення має ціна, і при зменшенні ціни на товар тієї ж товарної групи з такими ж властивостями можна досить легко скерувати рішення споживача про покупку на користь товару власної торгової марки.

Розглянемо націнку на товар у групі продажу, націнку на власну торгову марку та оборотність, такої продукції як активоване вугілля та серветки у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Категорії товарів для продажу під власною торговою маркою

Категорії	Ентеросорбенти	Товари особистої гігієни
Націнка по групі	19%	30%
Націнка на власну торгову марку	320%	220%
Оборотність товару власної торгової марки	170 днів	480 днів

*Розроблено автором на основі [36]*

З табл. 3.6 бачимо, що найкращим варіантом є випуск активованого вугілля, адже цей товар має достатньо високу націнку на власну торгову марку на 100% більшу ніж товари особистої гігієни, а також майже втричі більшу оборотність. На перших етапах введення торгової марки краще почати з товарів, які швидко обертаються, адже, вкладання коштів в товари з низькою оборотністю призведе до заморожки коштів, як бачимо за таблицею на достатньо довгий термін – 1,5 роки. Проте, випуск товарів особистої гігієни власної торгової марки здійснюють вплив

на іміджеву складову бізнесу, що вплине на обізнаність споживачів про компанію, лояльність постійних клієнтів та дасть додаткові переваги при переговорах з постачальниками. Тож, дані групи товарів варто просувати паралельно одна від одної.

У випадку мережі аптек «Домашня аптечка» створення власної торгової марки більшою мірою вплине на імідж компанії та підвищення маржинальності товарів. Що в свою чергу сприятиме збільшенню обсягів продажу, підвищенню доходу та зрештою збільшення частки ринку.

Очікуване підвищення іміджу аптечної мережі спроможне збільшити дохід від реалізації підприємства на 2-5% на рік [47].

Розрахуємо плановий дохід від виробництва товарів власної торгової марки.

$$\text{Дохід план} = 49478100 * 1,02 * 1,04 * 1,05 = 55\,110\,687 \text{ грн};$$

$$\Delta \text{Доходу} = 55110687 - 49478100 = 5632587 \text{ грн}$$

Завдяки товарам власної торгової марки реальним стає збільшення націнки на товар, що буде мати позитивне значення при зростанні обсягів продажу, тому доцільно застосовувати активну маркетингову діяльність, а також збільшити кількість точок продажу.

За прогнозами у 2021 році обсяг фармацевтичного ринку зросте на 18-22%. А також, приймемо до уваги, що за прогнозами обсяг фармацевтичного ринку збільшиться на 14-19% до 2022 року, 11-15% до 2023 [48]. Візьмемо песимістичний сценарій зміни, та розрахуємо прогнозний обсяг ринку, та чистого доходу мережі аптек «Домашня аптечка» при якому поставлену ціль у завоюванні 0,1% ринку буде виконано.

Розрахуємо обсяг ринку у 2022 році за формулою 3.1.

$$Q_{\text{план}} = Q_{\text{поточ}} * tp1 * tp2 * tp3 \quad (3.1)$$

$$114 \text{ млрд. грн} * 1,18 * 1,14 * 1,11 = 170,22 \text{ млрд грн}$$

Розрахуємо плановий дохід якого необхідно досягти для забезпечення 0,1% частки ринку у 2022 році:

$$\text{Дохід}_{\text{план}} = \frac{170,22 \text{ млрд.грн} * 0,1\%}{100\%} = 170,22 \text{ млн грн}$$



Розрахуємо приблизний дохід однієї аптеки за рік:

$$\text{Дохід 1 аптеки} = \frac{49478100}{18} = 2748783 \text{ грн}$$

Визначимо скільки нових точок необхідно відкрити для досягнення планової виручки з урахуванням інфляції: [49]

$$\frac{170\,220\,000}{2\,748\,783 \cdot 1,088 \cdot 1,072 \cdot 1,05} = 51 \text{ аптека};$$

Оскільки, на сьогоднішній день мережею «Домашня аптечка» відкрито 18 аптечних точок, то для отримання планової виручки необхідно відкрити ще 33 нові аптеки. Такий план вимагатиме від компанії суттєвих інвестицій, адже, в середньому відкриття однієї точки потребує приблизно 1,5 млн грн вкладень на початковому етапі. А отже, для 33 нових точок, необхідно 49,5 млн грн грошових коштів. Це може стати достатньо складним питанням для власників бізнесу.

Проаналізуємо третю стратегію підвищення конкурентоспроможності мережі – співпраця з дистриб'юторами нішевих лікарських та парафарм засобів. Нами було виділено окрему нішу товарів – спортивне харчування. Споживач зацікавлений у купівлі такої товарної групи досить часто не є постійним покупцем аптеки. Часто купівля таких товарів відбувається у спеціалізованих закладах: спортивні клуби, тренажерні зали, магазини спортивного харчування.

Якщо розглянути цей ринок в межах нашої країни, можемо сказати, що окремих магазинів в містах мало, а в невеликих містах їх часто немає зовсім. Асортимент продукції – вкрай вузький. Велика кількість споживачів замовляють необхідну продукцію в мережі з-за кордону і довгий час чекають доставку. Тому, близькість аптечного закладу, консультація спеціаліста медичної сфери та маркетингова кампанія зрештою може привести додаткових споживачів до мережі.

Розрахуємо, як вплине додатковий продаж нової ніші товарів на обсяги реалізації аптек.

Прийmemo до уваги, інформацію про те, що спортивне харчування має досить високу вартість, середня ціна складає 500-600 грн за кг [50]. При розрахунку додаткового доходу визначимо, що в середньому одна аптека зможе продавати 50

кг товару в місяць у перший рік продажу та 75 кг у місяць на 2 рік продажу продукції та 75 кг у місяць на 3 рік.

Таким чином, розрахуємо додатковий дохід, який принесе цей напрям 18 аптечним точкам.

Дохід з продажу у 2021 році:

$$500 \text{ грн} * 50 \text{ кг} * 18 * 12 = 5\,400\,000 \text{ грн};$$

Дохід з продажу у 2022 році:

$$500 \text{ грн} * 75 \text{ кг} * 18 * 12 = 8\,100\,000 \text{ грн};$$

Дохід з продажу у 2023 році:

$$550 \text{ грн} * 75 \text{ кг} * 18 * 12 = 8\,910\,000 \text{ грн};$$

Розрахуємо загальний плановий дохід від продажу спортивного харчування в мережі «Домашня аптечка»:

$$5\,400\,000 + 8\,100\,000 + 8\,910\,000 = 22\,410\,000 \text{ грн.}$$

Отже, плановий приріст доходу становитиме 22,41 млн грн.

Оскільки, найбільш витратоємкою є 2 ініціатива зі збільшенням нових точок, визначимо скільки нових аптек необхідно відкрити для досягнення 0,1% частки ринку при одночасному застосуванні 2-х інших стратегічних ініціатив.

$$2748783 * 1,088 * 1,072 * 1,05 = 3366305 \text{ грн};$$

$$\frac{170220000 - 22410000 - 5632587}{3366305} - 18 = 25 \text{ аптек.}$$

Розрахуємо як вплине введення усіх трьох напрямків стратегічного управління конкурентоспроможністю на частку ринку ТОВ «Фармарт ЛТД».

$$(3366305 * 43) + 22410000 + 5632587 = 172\,793\,702 \text{ грн}$$

$$\frac{172793702 * 100\%}{17022000000} = 0,1\%.$$

При виконанні визначених стратегій розвитку, ТОВ «Фармарт ЛТД» зможе збільшити свою частку ринку до 0,1%. У дод. Е розроблено планова фінансова звітність ТОВ «Фармарт ЛТД» завдяки якій, ми можемо розрахувати, як зазначена стратегія вплине на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Планові критерії та показники конкурентоспроможності зазначено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Планові критерії та показники конкурентоспроможності

## ТОВ «Фармарт ЛТД» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4
1.1. Коефіцієнт автономії	-0.166	-0.230	-0.166
1.2. Коефіцієнт платоспроможності	0.406	0.634	1.178
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.081	0.066	0.066
1.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	9.426	11.114	13.272
2.1. Рентабельність продажу, %	4.160	5.846	8.732
2.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0.085	0.076	0.068
2.3. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0.175	0.175	0.148
3.1. Якість товарів, бали	18	18	18
3.2. Ціна товару, бали	17	18	18

*Розроблено автором на основі дод. Е*

На основі розрахованих даних, що зазначені у табл. 3.7, порахуємо плановий інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, якого підприємство досягне після впровадження визначених стратегічних ініціатив, у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

## Оцінка планового інтегрального показника конкурентоспроможності

## ТОВ «Фармарт ЛТД» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023
1	3	4	5
1. Критерій фінансового стану підприємства (ФП)	1,476	1,751	2,202
2. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)	2,149	2,991	4,424
3. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)	17,5	18	18
<b>Інтегральний показник конкурентоспроможності</b>	<b>7,065</b>	<b>7,547</b>	<b>8,068</b>

Як висновок, можемо сказати, що завдяки впровадженню стратегії підвищення конкурентоспроможності запропонованої у роботі, інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Фармарт ЛТД» суттєво підвищиться, і



станом на 2023 рік становитиме 8,068. Це у 1,3 рази більше ніж у поточному 2020 році, на у 1,2 рази більше ніж у лідера ринку мережі «АНЦ» станом на 2020 рік.

Для узагальнення стратегічних ініціатив запропонованих у третьому розділі, розроблено табл. 3.9 у якій визначено стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фармарт ЛТД», стратегічну мету, ініціативу та рішення, що представлені у роботі.

Таблиця 3.9

### Стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фармарт ЛТД»

Стратегічна мета	Стратегічна ініціатива	Стратегічне рішення
<b>Досягнення 0,1% частки ринку за 3 роки</b>	Створення власної торгової марки	Продаж активованого вугілля та серветок під власним брендом. Продукція власної торгової марки впливає на підвищення іміджу мережі та в подальшому до збільшення обсягів продажу продукції. За розрахунками, можемо казати про очікуване підвищення доходу на 5 632 527 грн за 3 роки.
	Відкриття нових точок в спальних районах, нових житлових комплексах	Згідно з проведеними розрахунками, для досягнення частки ринку 0,1%, необхідно відкрити 33 нові точки продажу. Цей процес є досить витратомістким та може стати розтягнутим за часом. Для реалізації цієї стратегії необхідно вкласти 49,5 млн грн, а також прийняти на роботу додаткових менеджерів з розвитку мережі.
	Співпраця з дистриб'юторами нішевих засобів	Завдяки розвитку цього стратегічного рішення можна не лише залучити в аптеки покупців, що зазвичай не входять до цільової аудиторії аптек. Проте, завдяки маркетинговій діяльності, консультаціям та доступності можна отримати додатковий дохід 22,41 млн грн.
	Створення системи контролінгу на підприємстві	Для покращення діяльності мережі було прописано мету та ціль, якої має досягнути підприємство. Для їхньої реалізації введено КРІ для усіх співробітників компанії. Чітко прописано етапи бізнес-процесів на підприємстві та встановлено OKR процесу управління.

Отже, у розділі було розроблено стратегії за рахунок впровадження яких, буде досягнута ціль підприємства – завоювання 0,1% частки ринку. А саме, запроваджено систему контролінгу, створення власної торгової марки, відкриття нових точок в житлових комплексах міста та передмістя та співпраця з дистриб'юторами спортивного харчування. Внаслідок впровадження таких стратегічних ініціатив, інтегральний показник конкурентоспроможності збільшиться у 1,3 рази.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі досліджено питання стратегічного управління і розвитку конкурентоспроможності аптечної мережі, що здійснює свою діяльність на роздрібному фармацевтичному ринку України.

Завдяки виконанню даної випускної кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети та завдань, а саме розроблено теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства та стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фармарт ЛТД» на ринку.

В ході дослідження було розкрито сутність поняття конкурентоспроможності підприємства, окреслені основні наукові підходи до розвитку управління конкурентоспроможністю. Визначені вимоги до побудови сучасної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, що спрямована на збереження та подальший розвиток конкурентної позиції підприємства.

Підсумовуючи, слід зауважити, що на даний момент не знайдено уніфікованої системи оцінки та управління конкурентоспроможністю, що обумовлено складністю та неоднозначністю розуміння самого поняття «конкурентоспроможність», тому існує багато підходів та методів оцінювання даного фактору.

За результатами дослідження було окреслено перспективи фармацевтичного ринку України, відзначено позитивну динаміку його розвитку. Останніми роками фармацевтичний ринок України активно зростає, на ньому з'являються нові ніші, які раніше не користувалися популярністю серед населення та нові можливості, зокрема продаж продукції онлайн.

Було розраховано частку ринку, яку займає ТОВ «Фармарт ЛТД» та його основні конкуренти. Під час оцінювання конкурентоспроможності обрано спектр показників, завдяки яким визначається позиція компанії на ринку, зокрема фінансовий стан підприємства, ефективність організаційно-збутової діяльності, іміджева та маркетингова складова бізнесу, якість товарів, що реалізуються мережею. Проведено аналіз зазначених показників для мережі аптек «Домашня

аптечка», а також її конкурентів. Визначено потенціал конкурентоспроможності мережі та її поточне місце.

Результати дослідження потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «Фармарт ЛТД» вказують на необхідність приділити увагу покращенню іміджевої, маркетингової та організаційної складових. Аналіз поточної діяльності ТОВ «Фармарт ЛТД» дозволяє зробити висновок про наявність позитивних тенденцій у розвитку підприємства. За підсумками 2020 року ринкова частка підприємства становить 0,0434%.

У ході виконання роботи розроблено інтегральний показник для розрахунку конкурентоспроможності роздрібною мережі. В процесі розрахунків було оцінено даний показник для об'єкта роботи у динаміці за 2017-2020 роки та станом на 2020 рік для визначених конкурентів мережі. На базі отриманих результатів було запропоновано вектори підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Фармарт ЛТД». Зокрема, сформовано 3 нові стратегічні проекти управління конкурентоспроможністю та формування довгострокового потенціалу розвитку: створення власної торгової марки, відкриття нових торговельних точок, співпраця з нішевими дистриб'юторами, зокрема постачальниками спортивного харчування. Також розроблено систему контролінгу на підприємстві. Визначено центри фінансової відповідальності, систему KPI та OKR для працівників компанії. Зазначені напрямки необхідно застосувати для досягнення поставленої цілі підприємства у завоюванні 0,1% частки ринку до 2023 року.

У роботі було розроблено планову фінансову звітність ТОВ «Фармарт ЛТД» на 2021-2023 роки. У результаті, дослідження показало, що при застосуванні визначених стратегічних рішень, підприємство зможе підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності до 8,068 у 2023 році, що суттєво покращить його позицію серед конкурентів.

Практичне значення даної роботи полягає у можливості застосування конкретних рекомендацій щодо напрямків та способів прикладення зусиль для забезпечення основ розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства і відповідного підсилення його конкурентних позицій.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Road to Serfdom Text and Documents: The Definitive Edition – London: Routledge, 2008. – 295 p.
2. Мочерний, С. В. Основи економічної теорії С. В. Мочерний, О. А. Устенко. - К. : Академія, 2012. - 502 с.
3. Merriam-Webster Online: Dictionary and Thesaurus // Тлумачний словник англійською мовою. – 2021. – URL: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/competition>.
4. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 351 с. (рос.)
5. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник /. В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 779 с. – URL: [http://pidruchniki.com/75529/agropromislovist/ponyattya\\_konkurentospromozhnosti\\_pidpriyemstv\\_produktsiyi](http://pidruchniki.com/75529/agropromislovist/ponyattya_konkurentospromozhnosti_pidpriyemstv_produktsiyi).
6. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.
7. Рябушкіна А. А. Якість продукції та забезпечення її конкурентоспроможності. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2184>.
8. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний маркетинг: підручник / Р.А. Фатхутдінов. - М.: АТ "Бізнес-школа "Інтел-Синтез", 2000. - 640 с. (рос.)
9. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне право: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.
10. Тараненко І.В. Стратегії інноваційної конкурентоспроможності країн в умовах глобальної економічної нестабільності: Монографія / І.В. Тараненко. – Д.: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. – 504 с.
11. Гросул В. А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі: монографія / В.А. Гросул, М.В. Афанасьєва, А.В. Янчев. – Харків: ХДУХТ, 2016. – 244 с. – ISBN 978-617-7377-16-9.

12. Методологічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємств. // Вісник Хмельницького національного університету – 2013. – №3. – С. 34–38.
13. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла. // Економіка і суспільство. – 2017. – С. 405–410. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/70.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/70.pdf).
14. Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / С. М. Бондаренко. // Ефективна економіка. – 2017. – №5.
15. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
16. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
17. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.
18. Литвиненко Л. Л. Перспективи розвитку фармацевтичного ринку України в умовах поглиблення процесів євроінтеграції / Л. Л. Литвиненко. // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2015. – №40.
19. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
20. Вплив пандемії COVID-19 на фармринок // Щотижневик АПТЕКА. – 2021. – URL: <https://www.apteka.ua/article/615423>.
21. Фармацевтична галузь. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/307/farmaceutichna-galuz>.
22. Кулицький С. Фармацевтична галузь і фармацевтичний ринок в Україні: стан і проблеми розвитку / С. Кулицький // Україна: події, факти, коментарі. – 2019. – № 6. – С. 41–53. – URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2019/ukr6.pdf>.
23. Аптечний продаж за підсумками 2020 року // Щотижневик АПТЕКА. – 2020. – URL: <https://www.apteka.ua/article/581310>.

24. Про внесення змін до статті 19 Закону України "Про лікарські засоби" щодо здійснення електронної роздрібною торгівлі лікарськими засобами : Закон України від 17.09.2020 № 904-ІХ Голос України від 13.10.2020 — № 189
25. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів): Закон України від 30.11.2016 № 929 Урядовий кур'єр офіційне видання від 20.12.2016 — № 240
26. Про лікарські засоби: Закон України від 04.04.1996 № 123/96-ВР Голос України від 07.05.1996
27. Офіційний сайт АНЦ. – 2021. – URL: <https://anc.ua>.
28. Мережа аптек у Києві Анрі-фарм. URL: <https://anri-pharm.com/ua>.
29. Аптека Доброго Дня – Інтернет аптека ліків. URL: <https://www.add.ua/ua>.
30. Мережа аптек Рецепти Життя в Україні. URL: <https://mypharmacy.com.ua/ua/chain/143>.
31. Лупак Р. Л. Конкуренентоспроможність підприємства / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
32. Найбільші аптечні мережі України за підсумками 2020 року. URL: <https://retailers.ua/news/management/11317-krupneyshie-aptechnyie-seti-ukrainyi-poitogam-2020-goda>.
33. ТОВ ФАРМАРТ ЛТД – YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/40293031](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40293031).
34. Домашня аптечка | Аптеки у Рівному, Києві, Ірпені. URL: <http://d-aptechka.com.ua>.
35. Danylkiv K. P. SWOT-ANALYSIS AS A TOOL FOR DETERMINING A SMALL ENTREPRENEURIAL STRUCTURE DEVELOPMENT STRATEGY / K. P. Danylkiv, O. B. Sadura. // Інноваційна економіка. – 2021. – №87. – С. 59–66.
36. Кафлевська С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції / С. Г. Кафлевська. // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – С. 80–85.



37. Товариство з обмеженою відповідальністю «аптека АНЦ». URL: [https://clarity-project.info/edr/33549639/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/33549639/finances?current_year=2020).
38. Товариство з обмеженою відповідальністю «Аптека Доброго Дня». URL: [https://clarity-project.info/edr/39196410/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/39196410/finances?current_year=2020).
39. Товариство з обмеженою відповідальністю «АНПІ-ФАРМ». URL: [https://clarity-project.info/edr/42654494/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/42654494/finances?current_year=2020).
40. Товариство з обмеженою відповідальністю «Рецепти Життя». URL: [https://clarity-project.info/edr/38358995/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/38358995/finances?current_year=2020).
41. Нефедова Т. М. Модель формування конкурентоспроможності на основі реалізації конкурентного потенціалу / Т. М. Нефедова // Ефективна економіка № 1. – 2015. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4216>.
42. Jack Trout. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition Second Edition / Jack Trout, Steve Rivkin., 2018. – 272 p.
43. Про компанію - Домашня аптечка. URL: <http://d-aptechka.com.ua/pro-kompaniiyu-38.html>.
44. Вимірюйте найважливіше. Як Google, Intel і інші компанії домагаються зростання з допомогою OKR / Джон Дорр ; пер. з англ. М. Чомахідзе-Дороніною. - М.: Манн, Іванов і Фербер, 2019. - 336 с.
45. Дизайн упаковки СТМ: 3 важливі правила для досягнення хорошого результату. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/kima-by-coruna-branding-dizayn-upakovki-stm-3-vazhnykh-pravila-dlya-dostizheniya-khoroshego-rezultat>.
46. Власна торгова марка для аптеки мода чи вигода? URL: <https://thepharma.media/publications/articles/24499-sobstvennaja-torgovaja-marka-dlja-apteki-moda-ili-vygoda>.
47. Формування іміджу аптеки – Медичні інтернет-конференції. URL: <https://medconfer.com/node/4786>.
48. Міжнародна конференція-практикум «Фармбюджет–2022» Тренди фармринку та плани держави. URL: <https://www.apteka.ua/article/610104>.
49. Кабмін прогнозує інфляцію. URL: <https://finbalance.com.ua/news/kabmin-prohnozu-za-2021-rik-serednyu-inflyatsiyu-88-u-2022-rotsi---72>.

50. Price.ua - Порівняння цін інтернет-магазинів. URL:

<https://price.ua/ua/catc5648t1.html>.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

### Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [18]

Назва групи	Метод
<p><b>Матричні</b></p> <p>Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ).</li><li>2. Матриця І. Ансоффа.</li><li>3. Матриця МакКінсі.</li><li>4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера.</li><li>5. Матриця Томпсона – Стрікланда.</li><li>6. SWOT-аналіз.</li><li>7. SPACE-аналіз.</li><li>8. STEP-аналіз.</li></ol>
<p><b>Графічні</b></p> <p>Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Графіки порівнянь.</li><li>2. Аналітичні графіки.</li><li>3. Ілюстративні графіки.</li><li>4. Діаграми.</li><li>5. Картограми.</li><li>6. Картодіаграми.</li><li>7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.</li></ol>
<p><b>Індекси</b></p> <p>Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції.</li><li>2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції.</li><li>3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції.</li><li>4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі.</li><li>5. Метод інтегральної оцінки.</li><li>6. Метод бенчмаркінгу.</li></ol>
<p><b>Аналітичні</b></p> <p>Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Метод різниць.</li><li>2. Метод рангів.</li><li>3. Метод балів.</li><li>4. Методи експертної оцінки.</li><li>5. Системи диференційних рівнянь.</li></ol>



## Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Фармарт ЛТД» за 2017 рік

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

### ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство  
**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАРТ ЛТД"**

Дата(рік,місяць,число)

Коди		
2018	01	01
за ЄДРПОУ		
40293031		
за КОАТУУ		
3222400000		
за КОПФГ		
240		
за КВЕД		
47.73		

Територія КИЇВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

Середня кількість працівників, осіб 23

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

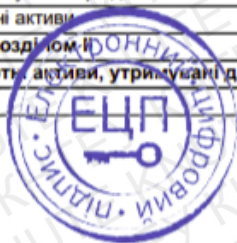
Адреса, телефон 08162, КИЇВСЬКА обл., КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, селище міського типу ЧАБАНИ, вулиця  
Машинобудівників, буд. 1-Б

5930136

**1.Баланс на 31 грудня 2017 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45,2	69,4
Основні засоби	1010	110,9	1 698,0
первісна вартість	1011	287,5	2 201,6
знос	1012	( 176,6 )	( 503,6 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>156,1</b>	<b>1 767,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	784,7	2 196,7
у тому числі готова продукція	1103	769,6	2 186,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	2,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	171,3	184,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	170,4	330,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	94,9	440,1
Витрати майбутніх періодів	1170	0,6	2,6
Інші оборотні активи	1190	0,7	6,6
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 222,6</b>	<b>3 163,4</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 378,7</b>	<b>4 930,8</b>





## Продовження дод. Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(304,9)	(50,5)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(204,9)</b>	<b>49,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 155,6	4 780,3
розрахунками з бюджетом	1620	2,9	9,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3,6	10,9
розрахунками з оплати праці	1630	13,5	39,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	408,0	9,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 583,6</b>	<b>4 848,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 378,7</b>	<b>4 930,8</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2017

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 160,0	655,0
Інші операційні доходи	2120	89,6	-
Інші доходи	2240	1,1	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>16 250,7</b>	<b>655,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 13 602,8 )	( 651,7 )
Інші операційні витрати	2180	( 2 393,7 )	( 308,2 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 15 996,5 )</b>	<b>( 959,9 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	254,2	(304,9)
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>254,2</b>	<b>(304,9)</b>

ЕЦП Петренко  
Є.Л.

Керівник

(підпис)

Петренко Євгеній Леонідович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Петренко Євгеній Леонідович

(ініціали, прізвище)





# Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Фармарт ЛТД» за 2018 рік

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАРТ ЛТД"</b>	за ЄДРПОУ	2019   01   01
Територія <u>КИЇВСЬКА</u>	за КОАТУУ	40293031
Організаційно-правова форма господарювання <u>товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	3222400000
Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>23</u>		47.73
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>08162, КИЇВСЬКА обл., КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, селище міського типу ЧАБАНИ, вулиця Машинобудівників, буд. 1-Б</u>		5930136

### 1. Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	69,4	67,3
Основні засоби	1010	1 698,0	2 045,4
первісна вартість	1011	2 201,6	3 247,6
знос	1012	( 503,6 )	( 1 202,2 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 767,4</b>	<b>2 112,7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	2 196,7	3 860,2
у тому числі готова продукція	1103	2 186,3	3 819,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2,3	105,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	184,5	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	330,6	126,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	440,1	606,9
Витрати майбутніх періодів	1170	2,6	2,2
Інші оборотні активи	1190	6,6	0,8
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>3 163,4</b>	<b>4 702,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>4 930,8</b>	<b>6 814,9</b>





## Продовження дод. В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(50,5)	(601,5)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>49,5</b>	<b>(501,5)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 780,3	6 357,9
розрахунками з бюджетом	1620	9,1	17,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	10,9	17,9
розрахунками з оплати праці	1630	39,2	68,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9,2	272,5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>4 848,7</b>	<b>6 733,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>4 930,8</b>	<b>6 814,9</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35 158,9	16 160,0
Інші операційні доходи	2120	240,7	89,6
Інші доходи	2240	-	1,1
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>35 399,6</b>	<b>16 250,7</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 28 006,3 )	( 13 602,8 )
Інші операційні витрати	2180	( 7 653,6 )	( 2 393,7 )
Інші витрати	2270	( 290,6 )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 35 950,5 )</b>	<b>( 15 996,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(550,9)	254,2
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>(550,9)</b>	<b>254,2</b>

ЕП Петренко  
Євгеній  
Леонідович

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

Петренко Євгеній Леонідович

(ініціали, прізвище)

Петренко Євгеній Леонідович

(ініціали, прізвище)



## Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Фармарт ЛТД» за 2019 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

### Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАРТ ЛТД"</b>	за ЄДРПОУ	<b>2020 01 01</b>
Територія <b>КИЇВСЬКА</b>	за КОАТУУ	<b>3222400000</b>
Організаційно-правова форма господарювання <b>товариство з обмеженою відповідальністю</b>	за КОПФГ	<b>240</b>
Вид економічної діяльності <b>Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах</b>	за КВЕД	<b>47.73</b>
Середня кількість працівників, осіб <b>43</b>		
Одиниця виміру: <b>тис. грн. з одним десятковим знаком</b>		
Адреса, телефон <b>08162, КИЇВСЬКА обл., КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, селище міського типу ЧАБАНИ, вулиця Машинобудівників, буд. 1-Б</b>		<b>5930136</b>

**І.Баланс на 31 грудня 2019 р.**

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
І	2	3	4
<b>І. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	67,3	-
Основні засоби :	1010	2 055,9	1 487,2
первісна вартість	1011	3 247,6	3 119,0
знос	1012	( 1 191,7 )	( 1 631,8 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1095</b>	<b>2 123,2</b>	<b>1 487,2</b>
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	3 860,1	4 099,5
у тому числі готова продукція	1103	3 819,5	4 065,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	105,3	110,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,1	0,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	94,2	83,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	606,9	659,0
Витрати майбутніх періодів	1170	6,8	0,3
Інші оборотні активи	1190	0,8	2,5
<b>Усього за розділом ІІ</b>	<b>1195</b>	<b>4 674,2</b>	<b>4 956,4</b>
<b>ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6 797,4</b>	<b>6 443,6</b>



## Продовження дод. Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(595,0)	291,6
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(495,0)</b>	<b>391,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 335,5	5 619,1
розрахунками з бюджетом	1620	17,2	202,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	195,9
розрахунками зі страхування	1625	17,9	2,9
розрахунками з оплати праці	1630	68,0	77,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	270,9	9,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6 709,5</b>	<b>5 910,9</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6 797,4</b>	<b>6 443,6</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 960,7	35 158,4
Інші операційні доходи	2120	-	240,7
Інші доходи	2240	0,2	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>46 960,9</b>	<b>35 399,1</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 35 881,4 )	( 28 006,3 )
Інші операційні витрати	2180	( 9 879,4 )	( 7 646,6 )
Інші витрати	2270	( 117,1 )	( 290,6 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 45 877,9 )</b>	<b>( 35 943,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 083,0	(544,4)
Податок на прибуток	2300	( 196,4 )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>886,6</b>	<b>(544,4)</b>

ЕП Петренко  
Євгеній  
Леонідович

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

Петренко Євгеній Леонідович

(ініціал, прізвище)

Петренко Євгеній Леонідович

(ініціал, прізвище)



## Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Фармарт ЛТД» за 2020 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

### Фінансова звітність малого підприємства

<b>Підприємство</b>	<b>Дата (рік, місяць, число)</b>	<b>Коди</b>
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАРТ ЛТД"</b>	2021   01   01	
Територія <u>Києво - Святошинський р-н, Київської обл.</u>	за ЄДРНОУ	40293031
Організаційно-правова форма господарювання <u>товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОАТУУ	3222400000
Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах</u>	за КОПФІ	240
Середня кількість працівників, осіб <u>43</u>	за КВЕД	47.73
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>08162, КИЇВСЬКА обл., КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, селище міського типу ЧАБАНИ, вулиця Машинобудівників, буд. 1-Б</u>		5930136

**1. Баланс на 31 грудня 2020 р.**

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	1 487,2	2 397,2
первісна вартість	1011	3 119,0	4 140,5
знос	1012	( 1 631,8 )	( 1 743,3 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 487,2</b>	<b>2 397,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	4 099,5	4 963,4
у тому числі готова продукція	1103	4 065,3	4 923,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	110,6	191,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,6	125,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	83,9	1 685,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	659,0	157,5
Витрати майбутніх періодів	1170	0,3	9,6
Інші оборотні активи	1190	2,5	2,5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4 956,4</b>	<b>7 136,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6 443,6</b>	<b>9 533,2</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	292,6	1 611,3
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>392,6</b>	<b>1 711,3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 619,2	6 257,0
розрахунками з бюджетом	1620	200,9	118,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	194,8	90,9
розрахунками зі страхування	1625	2,9	0,9
розрахунками з оплати праці	1630	77,9	91,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9,0	14,6
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5 909,9</b>	<b>6 481,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6 443,6</b>	<b>9 533,2</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	49 478,1	46 960,7
Інші операційні доходи	2120	647,3	-
Інші доходи	2240	0,6	0,2
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>50 126,0</b>	<b>46 960,9</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 36 192,6 )	( 35 881,4 )
Інші операційні витрати	2180	( 12 029,7 )	( 9 879,4 )
Інші витрати	2270	( 293,4 )	( 117,1 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 48 515,7 )</b>	<b>( 45 877,9 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 610,3	1 083,0
Податок на прибуток	2300	( 291,3 )	( 195,9 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1 319,0</b>	<b>887,1</b>

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Петренко  
Євгеній  
Леонідович

Петренко Євгеній Леонідович  
(ініціал, прізвище)

Петренко Євгеній Леонідович  
(ініціал, прізвище)

**Планова фінансова звітність ТОВ «Фармарт ЛТД»  
за 2021-2023 роки**

<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	7778.1	18650.8	35014.9
первісна вартість	1011	9640.5	20640.5	37140.5
знос	1012	1862.4	1989.7	2125.6
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	7778.1	18650.8	35014.9
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	6601.3	8779.8	11677.1
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	24.8	82.5	275.0
Готова продукція	1103	6576.6	8697.3	11402.1
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	300.7	448.8	669.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	0
за виданими авансами		0	0	0



## Продовження дод. Е

з бюджетом	1135	197.4	294.6	439.7
у т.ч. з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1516.7	1213.4	849.4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	691.9	761.1	875.3
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	10.9	12.2	13.5
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:	1181	0	0	0
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	2.5	2.5	2.5
Усього за розділом II	1195	9321.5	11512.4	14527.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>17099.6</b>	<b>30163.2</b>	<b>49542.2</b>

Пасив	Код рядка	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4838.0	11605.7	26694.8
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	4938.0	11705.7	26794.8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0

## Продовження дод. Е

Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	3571.5	7003.3	9431.1
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями		0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	8357.4	11194.4	13014.5
за розрахунками з бюджетом	1620	153.5	199.6	259.5
за у тому числі з податку на прибуток	1621	118.2	153.6	199.7
за розрахунками зі страхування	1625	0.9	0.9	0.9
за розрахунками з оплати праці	1630	63.8	44.6	26.8
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	14.6	14.6	14.6
Усього за розділом III	1695	8590.2	11454.2	13316.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>17099.6</b>	<b>30163.2</b>	<b>49542.2</b>

**Плановий звіт про фінансові результати ТОВ «Фармарт ЛТД»  
за 2021-2023 рр.**

Показник	Код рядка	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77567.1	115771.8	172793.7
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	56739.3	84685.6	126396.4
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	20827.8	31086.2	46397.3
збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0	776.8
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	100	100	100
Витрати на збут	2150	16500	22440	28380
Інші операційні витрати	2180	0	0	0
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	4227.8	8546.2	18694.1
збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0
Інші доходи	2240	0.6	0.6	0.6
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0



## Продовження дод. Е

Фінансові витрати	2250	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	-293.4	-293.4	-293.4
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	3935.0	8253.4	18401.3
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	708.3	1485.6	3312.2
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	3226.7	6767.8	15089.0
збиток	2355			

