

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.э.н.  
доцент  
\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Разработка мероприятий по повышению  
конкурентоспособности предприятия ПАО ГК «ПРОТЕК»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.02.2020.248.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Варкова Н.Ю.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-572  
\_\_\_\_\_ Крепак И.В.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролёр,  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Крепак И.В. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ПАО ГК «ПРОТЕК». – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ–572, 2020, 82 с., 7 ил., 16 табл., библиогр. список – 75 наим., 2 приложения.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки и обоснования мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ПАО ГК «ПРОТЕК».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы понятия конкурентоспособность, сущность конкурентоспособности предприятия и методы ее оценки.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику фармацевтического рынка на территории Российской Федерации и за рубежом, анализ финансовых результатов предприятия, а также оценку конкурентоспособности.

В результате проведенной работы был создан и обоснован комплекс мероприятий, способствующих повышению конкурентоспособности объекта исследования.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОДУКЦИИ .....	9
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия.....	9
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия .....	16
1.3 Методы оценки конкурентоспособности.....	20
2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО ГК «ПРОТЕК».....	31
2.1 Анализ отечественного и зарубежного рынка фармацевтических препаратов и опыта повышения его конкурентоспособности .....	31
2.2 Общая характеристика ПАО ГК «ПРОТЕК» .....	36
2.3 Анализ деятельности и оценка конкурентоспособности ПАО ГК «ПРОТЕК» .....	41
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	56
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия .....	56
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ПАО «ПРОТЕК» и его дочерние организации консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ООО «РИГЛА»: бухгалтерская отчетность и финансовый Анализ .....	79

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В условиях развития современной рыночной среды функционирования предприятий на территории Российской Федерации особую роль играет эффективное решение задач с целью дальнейшего повышения уровня конкурентоспособности предприятий. Данный комплекс мер включает в себя, прежде всего, поиск и реализацию всех конкурентных преимуществ организации. Все больше возрастает необходимость активного внимания со стороны руководств предприятий к формированию эффективных стратегий для повышения конкурентоспособности их компаний.

Используя полный спектр своих конкурентных преимуществ и эффективно оценивая их воздействие, предприятие может постоянно совершенствовать свою финансово-хозяйственную деятельность, вовремя реагировать на изменения как внешней, так и внутренней среды функционирования, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки. Именно повышение конкурентоспособности предприятия способствует достижению стратегических целей в его развитии.

Коммерческим организациям, функционирующим на территории Российской Федерации, приходится вести свою деятельность в постоянно меняющихся условиях жесткой конкуренции. В современном мире конкурентоспособность организации вместе с ее эффективностью – это ключевые составляющие, а проблема достижения конкурентных преимуществ – одна из основных проблем экономической и деловой жизни. Проблема обеспечения устойчивого конкурентного преимущества никогда ранее так остро не стояла. Сейчас успех организации определяется степенью привлекательности отраслей, в которых она конкурирует, и ее относительной позицией в данных отраслях. Следовательно, эффективное функционирование компаний на рынке невозможно без разработки мероприятий по повышению их конкурентоспособности.

В качестве **объекта** исследования было выбрано ПАО ГК «ПРОТЕК».

**Предметом** исследования является конкурентоспособность данной организации.

**Целью** настоящей работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАО ГК «ПРОТЕК» и оценка их эффективности.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие **задачи**:

- дать определение понятию конкурентоспособности предприятия;
- определить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия и методы оценки конкурентоспособности;
- дать общую характеристику предприятия;
- провести анализ отечественного и зарубежного рынка фармацевтических препаратов и опыта повышения его конкурентоспособности;
- сформулировать мероприятия по повышению конкурентоспособности ПАО ГК «ПРОТЕК» и оценить их эффективность.

**Результаты работы.** В ходе выполнения выпускной квалификационной работы планируется получить мероприятия, которые будут использоваться для дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия. А именно предполагается получить следующие результаты:

- анализ отечественного и зарубежного рынка фармацевтических препаратов;
- проведение анализа опыта повышения конкурентоспособности предприятий;
- формулировка мероприятия по повышению конкурентоспособности;
- проведение оценки эффективности предложенных мероприятий.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОДУКЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

В литературе существует три подхода к определению понятия конкуренция. Само слово произошло от латинского «concurrentia», которое означает столкновение или состязание [46].

Первый подход считает конкуренцию состязательностью на рынке. Данный подход типичен для отечественной литературы. Второй подход, подход классической экономической теории – это конкуренция как составляющая рыночного механизма, позволяющая уравновесить предложение и спрос. В третьем подходе конкуренция является критерием, определяющим тип отраслевого рынка [7].

Хотя и существуют разнообразные интерпретации понятия, однако все они схожи в том, что конкуренция – это, прежде всего, соперничество экономических субъектов. Конкуренция – это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить максимальную прибыль.

Когда рынок полон конкурентов, у него появляется момент борьбы, при котором компании состязаются за покупателей, удовлетворение их потребностей и превращение их в лояльных клиентов [6].

Среди преимуществ конкуренции можно назвать следующие:

- оживление рынка;
- качественное удовлетворение всех потребностей покупателей;
- расширение производства и снижение цен до уровня, соответствующего его издержкам;
- использование наиболее эффективных технологий в производстве [65].

Главным законом рынка является борьба за выживание и финансовое процветание предприятия. Разные виды конкуренции на рынке определяются

соответствующими показателями его состояния. Существуют рынки совершенной и несовершенной конкуренции.

Рынок совершенной конкуренции отвечает следующим условиям:

- большое количество организаций, небольших относительно всего объема рынка;
- однородность товаров;
- достаточное информирование покупателей о действующих предложениях;
- полное отсутствие барьеров: свободный вход и выход на рынок;
- формирование независимых решений производителей и потребителей;
- полное отсутствие возможности сговора между субъектами [66].

В реальных условиях подобный тип рынка почти полностью не существует, так как нужные для этого условия отсутствуют и не осуществимы в настоящее время.

Производители могут влиять как на рыночную цену, так и на объем производимой продукции, что происходит достаточно часто. Более того, иногда могут создаваться гласные и негласные сговоры производителей с целью завоевания контроля над всем рынком. Правительство старается ограничить доступ зарубежных производителей на свой внутренний рынок, а кроме того не соблюдает важные вышеупомянутые условия.

Превалирующее число существующих в настоящее время рынков можно отнести к несовершенной конкуренции.

На таблице 1 изображены все виды рынков несовершенной конкуренции.

Таблица 1 – Виды рынков несовершенной конкуренции

	Один продавец	Несколько продавцов	Много продавцов
Недифференцированный продукт	Чистая монополия	Чистая олигополия	Чистая конкуренция
Дифференцированный продукт		Дифференцированная олигополия	Монополистическая конкуренция

Из рисунка видно, что существует два признака разделения рынков:

- число продавцов;
- дифференцированность продуктов.

Дифференцированный продукт – это товар, отличающийся от аналогов, производимых конкурентами, по физическим или другим характеристикам.

Монополия, это главный признак рынка с единственным, главенствующим продавцом, который практически не имеет перед собой никаких конкурентов. Он может быть, как государственным предприятием, так и частной компанией [8].

Вопрос ценообразования решается в каждом случае по-своему. Государственная монополия может сделать стоимость ниже всех издержек, но только на те товары, которые являются «товарами первой необходимости» и имеют жизненно важное значение для людей с крайне низким доходом. В то же время, нерегулируемая организация на те же продукты может установить непомерно высокие цены [67].

Деятельность монополий должна регулироваться со стороны правительства страны. Его задача – установить цены, которые были бы приемлемы и для покупателей, и для производителей. Когда регулирование не происходит, монополисты стараются извлечь максимум выгоды, устанавливая наиболее выгодные для себя цены.

Негативные последствия данного процесса – это отсутствие внешних стимулов у монополиста для развития. Ввиду того, что на рынке нет равносильных конкурентов, а, соответственно, и какого-либо давления, заставляющего самосовершенствоваться: обновлять технологию, улучшать производство и качество продукции.

Олигополистическая конкуренция – это когда несколько предприятий производят схожий, стандартный или дифференцированный товар. Такая структура делает вход на рынок достаточно трудным.

Для олигополии характерно:



- наличие экономических агентов;
- малое количество продавцов;
- барьеры для входа и выхода;
- достаточная прибыль;
- любой вид товара [47].

Когда определенная доля от всех организаций производит, а затем и продает популярный товар, имеющий однородные свойства (крупа, масло, сахарный песок и т.п.) возникает чистая конкуренция.

При этом, в первую очередь, преимущества обеспечиваются благодаря созданию надежной репутации, устойчивого сбыта, качественного сервиса и проведения активных кампаний по продвижению товара.

Ввиду того, что в нашем случае есть много производителей, чьи товары почти идентичны по своим свойствам, в повышении цены больше уровня средней рыночной цены нет никакого смысла. Однако, так же нет и необходимости в занижении цены – компания и без того способна продать весь объем производимой продукции [48].

Чистая конкуренция характеризуется:

- наличием достаточно большого количества как экономических агентов, так и продавцов, и покупателей;
- идентичностью продукции;
- отсутствием влияния со стороны продавцов и покупателей на конечную рыночную цену.

При монополистической конкуренции предприятия продают разнообразные версии одного и того же исходного продукта, что обусловлено наличием крайне важных для некоторых потребителей характеристик. Однако, из-за дифференцированности товаров, компания имеет право снижать цены, при этом не переманивая всех покупателей от всех конкурентов. Монополистическая конкуренция действует в областях аптек, ресторанов, а также производителей большинства потребительских товаров.

Для монополистической конкуренции характерны:

- конкуренция путем предложения дифференцированного товара;
- возможность входа на рынок для новых продавцов и производителей;
- осуществление контроля над ценой продажи;
- большое количество продавцов, где каждый удовлетворяет свою долю рыночного спроса на общий вид товара [17].

Всем известно, что конкуренция – это двигатель прогресса, а злейший враг предпринимателя – его конкурент – может оказаться лучшим другом [35].

Конкурентная среда – это сегмент рынка или рынок в целом, где продавцы могут свободно соперничать за право продать свой товар покупателю.

Потребитель является единственным арбитром между предпринимателями, при условии их честной конкуренции [37]. Покупатель голосует своим кошельком, выражая преференцию к наиболее подходящему ему товару.

Зачастую на рынке идет борьба между компаниями, которые производят или продают аналогичные, имеющие схожие свойства и характеристики, товары одним и тем же категориям покупателей.

Таким образом, можно сказать, что конкурентная борьба – это совокупность действий предприятия, направленных на: привлечение потребителя, достижение конкурентных преимуществ, завоевание прочных позиций и вытеснение с рынка своих конкурентов.

Факторы конкурентной борьбы:

1. Размер – чем больше рынок, тем сильнее существующие в нем конкуренты.
2. Темп роста – быстрый рост рынка облегчает вход в него.
3. Мощность – чрезмерные мощности провоцируют падение цены.
4. Препятствия для входа или выхода – защищают позиции компании, а их отсутствие делает рынок уязвимым.
5. Цена.
6. Уровень стандартизации товаров.
7. Мобильные технологические модули.

8. Размер необходимых капиталовложений – жесткие требования повышают риск, а также создают дополнительные барьеры для входа и выхода.

9. Вертикальная интеграция – повышает требования к размеру капиталовложений, приводит к сильным различиям в уровне конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных предприятий.

10. Увеличение доли рынка для достижения конкурентоспособности товара.

11. Обновление ассортимента [64].

Условия, время и место регулируют форму конкурентной борьбы, но не меняют ее сути, конечным пунктом которой является захват большей, чем у конкурента, доли рынка. Главная цель конкурентной борьбы – это достижение конкурентного преимущества или овладение более прочной позицией по сравнению с другими предприятиями.

Конкурентная позиция – сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента [12].

На данный момент различают три подхода к формированию такой категории, как конкурентоспособность.

Во-первых, существенную роль играет наличие собственного мотива и ожидание положительных результатов от деятельности. Во-вторых, необходимо иметь ввиду наличие всех важных ресурсов для осуществления этой деятельности. В-третьих, наличие возможности и способности противостоять конкурентам [49]. Важно отметить, что, в описании понятия конкурентоспособность (в отличие от конкуренции) данное свойство обладает независимым значением, а не является следствием.

Исходя из всех условий, можно сделать вывод, что конкурентоспособность – это состояние объекта, которое характеризует реальную или наличие потенциальной возможности осуществления своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия со стороны конкурентов

[36]. Данное определение является наиболее общей, применимой без исключения ко всем объектам, характеристикой [11].

Как показывает практика, именно организации с более высоким конкурентным потенциалом чаще других достигают финансового благополучия.

Термин «конкурентный потенциал» подразумевает под собой как реальную, так и возможную способность компании разрабатывать, производить, продавать и обслуживать конкурентоспособные товары (превосходящие по цене и качеству аналоги и пользующиеся приоритетным спросом у потребителей) в определенных сегментах рынка [50].

На конкурентоспособность компании влияют: низкая цена, высокое качество товаров и услуг, доверительное отношение с клиентами, а также уникальность продукции.

Когда растет число конкурентов компании, ее клиенты:

- ожидают от сделки большего. У клиента завышены ожидания из-за накопленного потребительского опыта. Он понимает, что может выбирать, и ориентируется на лучшее предложение;

- делают выбор осознанно, потому что много знают об аналогичных товарах и услугах. Клиент может быстро проверить и сравнить информацию о предложениях разных компаний. Поэтому ввести его в заблуждение не удастся;

- могут выбрать любое предложение из множества подобных. Причины ухода к конкурентам: товарное предложение компании не отличается от предложений конкурента; клиент нелоялен, покупатель может легко отказаться от вашего продукта в пользу товара конкурента [52].

## 1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.

Факторы внешней среды.

Внешняя среда предприятия – это все те условия и факторы, которые возникают в окружающей среде. Число конкурентов у компаний ежегодно увеличивается. Клиенты становятся требовательнее, и продавцам приходится

предвосхищать их запросы, чтобы сформировать лояльных потребителей и сохранить позиции на рынке. Выделиться среди других и выиграть в конкурентной борьбе помогут узкая специализация, эксклюзивный продукт и активное продвижение [63].

Анализом внешней среды является процесс, с помощью которого становится возможным контролирование внешних, по отношению к компании, факторов, с целью выявления скрытых возможностей и угроз, существующих для организации [34]. Данный анализ дает руководству компании время на: прогнозирование возможностей, составление плана для случаев непредвиденных обстоятельств, разработку системы раннего предупреждения и стратегий, способных превратить вероятные угрозы в выгодные для компании возможности.

Все угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, можно разделить на следующие области [39]:

#### 1. Экономические факторы.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы [30]. Здесь предполагается анализ таких характеристик, как: величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п.

#### 2. Политические факторы.

Политические факторы внешней среды изучаются, в первую очередь, для составления ясного представления о намерениях, существующих в органах государственной власти, относительно развития общества, и о тех средствах, с помощью которых государство намерено реализовывать свою политику [33]. В изучение политической обстановки входит определение: программ, реализующихся различными партиями, и отношения правительства, существующего к различным отраслям экономики, регионам страны и т.д.

#### 3. Рыночные факторы.

К данным факторам можно отнести: изменение демографических условий, жизненные циклы товаров и услуг, легкость входа на рынок, распределение

доходов населения и уровень конкуренции, существующий в данный отрезок времени в рассматриваемой отрасли. В итоге анализ всех рыночных факторов дает возможность руководству предприятия подкорректировать стратегии и укрепить позицию компании по отношению к соперникам [25].

#### 4. Технологические факторы.

Анализ технологических факторов позволяет вовремя обнаружить все возможности, которые открываются для производства продукции с развитием науки и техники [27]. Итоги анализа помогают оперативно усовершенствовать процесс изготовления товаров и модернизировать уже существующие технологии производства и продажи товаров и услуг.

#### 5. Международные факторы.

На международной арене существует большое количество крупных компаний и сотни тысячи мелких фирм [26]. Их руководство должно постоянно отслеживать, контролировать и оценивать все изменения, происходящие в этой широкой среде. Возникновение угроз и возможностей может стать результатом слишком простого доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения курса валют, а также политических решений правительств тех стран, которые выступают в роли инвестиционных объектов или внутренних рынков [51].

#### 6. Факторы конкуренции.

Анализ и изучение конкурентов, тех фирм, с которыми компания находится в постоянной борьбе за ресурсы внешней среды для обеспечения собственного существования, занимают особое место в стратегическом управлении [32]. Такое изучение направлено, прежде всего, на выявление слабые и сильные сторон конкурентов, чтобы затем, на базе этих знаний, построить собственную стратегию конкурентной борьбы.

#### 7. Факторы социального поведения.

Данные факторы включают в себя изменяющиеся ожидания, отношения и нравы, существующие в обществе [31].

Главные причины, когда возрастает конкуренция:

- появляются новые компании;
- государство упрощает регистрацию малого бизнеса;
- на рынок входят новые иностранные игроки.

Не все компании своевременно ощущают увеличение числа конкурентов. При этом более половины фирм по-прежнему работают в высококонкурентной среде и вынуждены бороться за лояльность клиентов [31]. В конкурентной борьбе стоит делать ставку не на низкие цены, а на качество и сервис. Тогда новые конкуренты, российские или зарубежные, не пошатнут рыночные позиции бизнеса.

Потребители стали грамотнее и более внимательно оценивают соотношение цены и качества продукта или услуги. Когда клиент эмоционально не привязан к продавцу или бренду, он уйдет к конкурентам, если найдет аналогичный товар по более низкой стоимости. Чтобы удержать потребителя, необходимо дифференцировать товарное предложение: найти отличия от продукции конкурентов и сделать на этом акцент в рекламных кампаниях [29]. Клиенты будут покупать, если увидят преимущества, которые не дают им другие производители.

Факторы внутренней среды.

Внутренняя среда – это хозяйственный организм предприятия, который включает в себя управленческий механизм для оптимизации научно-технической и производственно-сбытовой деятельности компании [28]. Именно внутренняя среда заключает в себе потенциал, дающий возможность предприятию функционировать и существовать в определенном отрезке времени. Данный тип среды имеет несколько срезов: кадровый, организационный, производственный, маркетинговый и финансовый. Каждый из них имеет набор ключевых процессов и элементов, чье состояние определяет потенциал и возможности, имеющиеся у компании [45].

Кадровый срез – взаимодействие менеджеров и рабочих; найм рабочих, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда, стимулирование; создание и поддержание отношений между сотрудниками и т.п.

Организационный срез – коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения [18].

Производственный срез – изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез – все процессы, связанные с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения [19].

Финансовый срез – обеспечение эффективного использования и движения денежных средств в предприятии; поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Организационная культура полностью пронизывает внутреннюю среду, и, как и остальные срезы, в процессе анализа внутренней среды компании, она должна подвергаться самому серьезному изучению [24].

Прежде всего, организационная культура способствует тому, что предприятие в конкурентной борьбе может быть сильной и устойчивой структурой. Однако, иногда она ослабляет компанию и не дает ей успешно развиваться, даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал.

Принципиальная важность анализа организационной структуры в стратегическом управлении состоит в том, что может не только определить отношения между людьми внутри компании, но и оказать значительное влияние на то, как именно фирма строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной



борьбы. Ввиду того, что организационная культура не имеет явно выраженного проявления, изучать и анализировать ее достаточно сложно [23].

### 1.3 Методы оценки конкурентоспособности

Анализ конкурентоспособности предприятия занимает одно из лидирующих мест в стратегическом менеджменте [22]. Именно на его основе разрабатывается дальнейшая стратегия компании. Рассмотрим наиболее используемые виды конкурентных анализов.

Модель М. Портера.

Компания, функционирующая на рынке, обязана знать конкурентные силы, которые на нее влияют. Конкурентное окружение характеризуется в модели Майкла Портера. Основа модели – это разработанная автором концепция конкурентной стратегии, представленная на рисунке 1.



Рисунок 1 – Модель М. Портера

Главная цель модели – обеспечить оптимальное управление финансами фирмы и ее портфелем.

Ключевым фактором являются конкурентные силы рынка. Данная модель учитывает наличие угрозы со стороны возможных конкурентов, особенно в области импорта более конкурентоспособных товаров. В зависимости от ситуации, происходящей на рынке, конкурентами могут стать и покупатели, и

поставщики. Особенную угрозу представляют товары-субституты (заменители, аналоги).

Всем предприятиям, которые находятся внутри отрасли и тем, которые только планируют осуществить вход на новый рынок, необходимо учитывать такое понятие, как «барьер входа в отрасль» [53]. Для первых лучше, чтобы этот порог был как можно выше, а для вторых наоборот, как можно ниже.

Высота барьера зависит от:

1. Масштабов. Как правило, компании, которые появляются на рынке в первый раз начинают сбывать новый товар в меньших масштабах, чем его опытные производители. Соответственно, они несут большие производственно-сбытовые издержки, и при сравнительном равенстве рыночных цен получают меньшую прибыль, а иногда и вовсе, несут убытки.

2. Марки товара. Покупатели определенных товаров чаще всего ориентированы на приобретение конкретных торговых марок. Вновь прибывшим производителям необходимо сделать свою марку узнаваемой и популярной для покупателей.

3. Затрат на вход в новую отрасль.

4. Затрат на создание основных фондов для выпуска продукта.

5. Доступа к движению товара. Действующие производители отрасли могут создавать преграды для новичков на пути их входа и укрепления. В таком случае приходится создавать собственные каналы сбыта, а на это необходимы высокие затраты.

6. Доступа к снабжению. В этой области действуют такие же преграды, как и в случае с движением товара.

7. Отсутствия опыта. Без соответствующего опыта в производстве товара, его себестоимость может значительно возрасти [10].

При угрозе вытеснения продукта новыми конкурентами необходимо, в первую очередь, оценить характеристику и стоимость заменителя, затраты на переход к производству нового товара, которые могут быть весьма высокими ввиду

необходимости замены оборудования для его производства и обучения новых сотрудников.

Во многом сила позиции поставщиков определяется типом рынка, на котором функционируют предприятия.

SWOT-анализ.

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ.

Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие [20].

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы (opportunities и threats) – факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации [21].

На основе данных составляется таблица SWOT – таблица 2.

Таблица 2 – Общая форма SWOT-анализа

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Угрозы

После чего следует ответить на вопросы:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;
- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и

какие слабости должна сгладить стратегия;

– какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;

– каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту [58].

Анализ – вывод о том, насколько «сильные стороны» смогут реализовать возможности компании в достижении некоторых поставленных целей.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Поэтому для более подробного анализа необходимо составить развёрнутую форму SWOT-анализа.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей (таблица 3) [40].

Таблица 3 – Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон	Список слабых сторон
Список возможностей	Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз	Каким образом можно использовать сильные стороны?	(Не заполняется)

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу [70].

Методика сравнительного анализа конкурентов.

Для проведения анализа первоначально необходимо собрать сведения о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих предприятий, определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна [69].

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того, используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций [54].

Сравнительный анализ конкурентов проводится с целью:

- выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;
- определения, по совокупной оценке, наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;
- выбора атакующих или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам [44].

Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы.

Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов, в которой пять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно».

Если по какому-либо параметру проставлена оценка 1, то это означает, что именно этот параметр является слабой стороной предприятия, и, наоборот, в случае проставления оценки 5 – предприятие является лидером по данному параметру.

Для наглядной картины необходимо составить таблицу результативности деятельности. Оценка проводится с помощью таблицы, которая наглядно отображает рейтинг предприятий.

С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций, можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения (таблица 4).

Таблица 4 – Данные для сравнительного анализа результативности деятельности фирм-конкурентов

Критерий	Наше предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент N
Имидж фирмы	5	4	3	2	3
Концепция продукта	5	5	3	2	2
Качество продуктов	5	5	4	2	3
Рыночная доля	5	5	3	2	2
Рыночная цена	5	4	3	2	3
Предпродажная подготовка	5	5	4	2	2
Уровень послепродажного обслуживания	5	4	3	1	1
1 – позиция очень плохая; 2 – плохая; 3 – средняя; 4 – хорошая; 5 – отличная.					

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов (в целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) возможно использование следующих критериев, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга [55].

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной присвоена данная оценка.

Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке.

Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности, изображенный на рисунке 2.

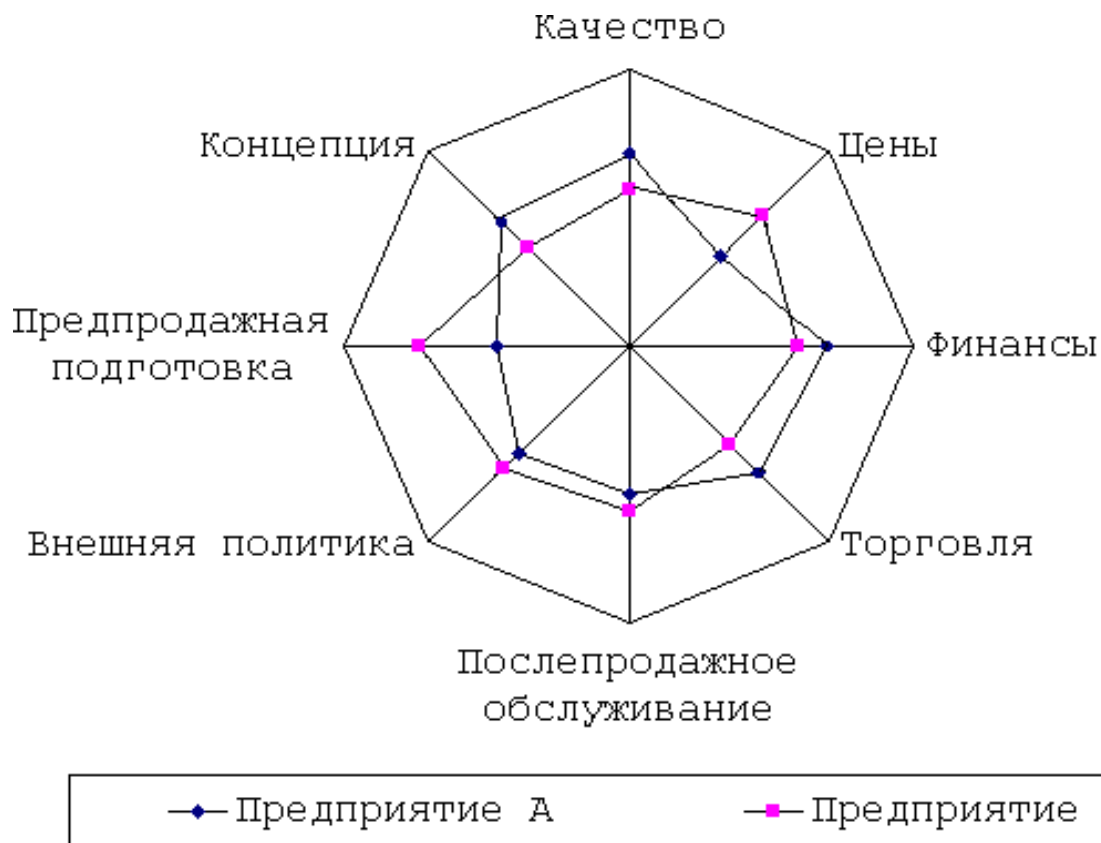


Рисунок 2 – Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов ( в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

Для борьбы с конкурентами компании:

- сокращают затраты, не снижая объемов производства и реализации продукта;
- используют новые способы продвижения товара;
- обучают персонал работе с клиентами;
- покупают машины и технологическое оборудование;
- выходят на новые географические рынки;
- выходят на новые продуктовые рынки;
- разрабатывают новые модификации продукции;
- самостоятельно проводят исследования, чтобы создавать новые продукты и технологии;
- развивают и расширяют систему представительств;
- приобретают технологии, патенты, лицензии [56].

Бороться с мелкими конкурентами несложно: небольшие компании не могут соревноваться с крупными игроками с большими финансовыми и человеческими ресурсами. Зачастую применяются две стратегии: «дзюдо» и «сумо» [4].

В дзюдо вы победите, если используете вес и силу противника против него самого. В бизнесе с помощью стратегии «дзюдо» можно ослабить преимущества соперника, если отказаться от ценовой борьбы и развивать достоинства собственных товаров и услуг [68].

Например, в 1981 году авиакомпания People Express решила бороться с American Airlines и максимально снизила цены на самые популярные направления перелетов. American Airlines немного понизила цены, но сделала бесплатными



услуги, которых не было у молодой компании: бесплатную регистрацию багажа, бронирование мест, горячее питание для пассажиров, свежие номера журналов во время полетов. Владельцы компании People Express проиграли конкурентную борьбу и через три года продали бизнес [61].

У стратегии «сумо» есть три принципа:

1. Тратьте больше. Если успех зависит от рекламной кампании, превзойдите конкурента в маркетинговом бюджете.

2. Ведите информационную войну против конкурентов.

3. Показывайте клиентам, что ваша компания работает надежно, регулярно и качественно.

Например, компания Microsoft решила обойти компанию Netscape на рынке браузеров. Microsoft ежегодно тратила на Internet Explorer 100 млн.долл. – втрое больше, чем инвестировала Netscape в свой браузер. Microsoft предлагала свой браузер бесплатно, а Netscape брала плату с корпоративных клиентов. Microsoft договорилась с компанией Apple, и в смартфонах компании Стива Джобса Internet Explorer стал браузером по умолчанию [71].

Многие из бизнесменов за свою карьеру использовали хотя бы одну из стратегий для повышения конкурентоспособности их компаний. Важно не ждать, когда рыночные позиции начнут ухудшаться, а предпринимать меры: отслеживание качества, новые способы для сокращения затрат, выделение на фоне конкурентов, проработка всех возможных точек контакта клиента с компанией. Последнее особенно важно, так как на каждом этапе взаимодействия с заказчиком, начиная с первого звонка и заканчивая доставкой товара – можно укрепить лояльность покупателя или потерять его навсегда.

Выводы по разделу один

На конкурентоспособность компании влияют: низкая цена, высокое качество товаров и услуг, доверительное отношение с клиентами, а также уникальность продукции.

Когда растет число конкурентов компании, ее клиенты:

- ожидают от сделки большего. У клиента завышены ожидания из-за накопленного потребительского опыта. Он понимает, что может выбирать, и ориентируется на лучшее предложение;

- делают выбор осознанно, потому что много знают об аналогичных товарах и услугах. Клиент может быстро проверить и сравнить информацию о предложениях разных компаний. Поэтому ввести его в заблуждение не удастся;

- могут выбрать любое предложение из множества подобных. Причины ухода к конкурентам: товарное предложение компании не отличается от предложений конкурента; клиент нелоялен, покупатель может легко отказаться от вашего продукта в пользу товара конкурента.

Компания, функционирующая на рынке, обязана знать конкурентные силы, которые на нее влияют. Конкурентное окружение характеризуется в модели Майкла Портера. Основа модели – это разработанная автором концепция конкурентной стратегии.

Потребители стали грамотнее и более внимательно оценивают соотношение цены и качества продукта или услуги. Когда клиент эмоционально не привязан к продавцу или бренду, он уйдет к конкурентам, если найдет аналогичный товар по более низкой стоимости. Чтобы удержать потребителя, необходимо дифференцировать товарное предложение: найти отличия от продукции конкурентов и сделать на этом акцент в рекламных кампаниях. Клиенты будут покупать, если увидят преимущества, которые не дают им другие производители.

При угрозе вытеснения продукта новыми конкурентами необходимо, в первую очередь, оценить характеристику и стоимость заменителя, затраты на переход к производству нового товара, которые могут быть весьма высокими ввиду необходимости замены оборудования для его производства и обучения новых сотрудников. Во многом сила позиции поставщиков определяется типом рынка, на котором функционируют предприятия.

## 2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО ГК «ПРОТЕК»

### 2.1 Анализ отечественного и зарубежного рынка фармацевтических препаратов и опыта повышения его конкурентоспособности

На данный момент мировой фармацевтический рынок является олигополистическим – наибольшим влиянием обладает несколько крупнейших производителей лекарственных средств. Данные предприятия объединены названием «Big Pharma» и имеют доходы свыше 3 млрд долларов. Расходы на научные исследования и разработки составляют более 500 млн долларов ежегодно [73].

Десять крупнейших компаний являются неизменными лидерами фармацевтической индустрии продолжительное время удерживают рыночную долю, которая в совокупности превышает треть всего мирового рынка фармацевтических препаратов [74].

На начало 2020 года установился четкий список лидеров в производстве фармацевтической продукции [75]:

1. «Johnson&Johnson» (США, годовая выручка 73,3 млрд долл).
2. «Novartis» (Швейцария, 48,5 млрд долл).
3. «Pfizer» (США, 47,4 млрд долл).
4. «Roche» (Швейцария, 45,4 млрд долл).
5. «Merck» (США, 41,3 млрд долл).
6. «Sanofi» (Франция, 40,3 млрд долл).
7. «GlaxoSmithKline» (Великобритания, 34,7 млрд долл).
8. «AstraZeneca» (Великобритания, 23,6 млрд долл).
9. «Abbott Laboratories» (США, 21,1 млрд долл).
10. «Amgen» (США, 20,3 млрд долл).

Хотя прибыль вышеупомянутых предприятий остается очень высокой, необходимо отметить, что за последние пять лет наблюдается тенденция к снижению показателей.

Общая прибыль компаний, представленных на мировом рынке фармацевтики, напротив показывает устойчивый рост (с 963,6 до 1061,2 млрд. долларов) [75].

Таким образом можно сделать вывод, что наибольшее влияние в на мировом фармацевтической рынке имеют: США, которые на протяжении последних лет являются ведущими в изобретении и производстве фармацевтических препаратов, с выручкой в 383 млрд. долларов в год; Китай – 108,5 млрд. долларов; Япония – 89 млрд. долл.; Германия – 59 млрд. долл.; Франция – 48,2 млрд. долл.; Бразилия – 42 млрд. долл.; Италия – 29,8 млрд. долл.; Великобритания – 24 млрд. долл.; Испания – 22 млрд. долл. и Канада – 21 млрд. долл. [75].

Позиции стран на мировом рынке претерпели некоторые. Наибольший рост продолжают показывать развивающиеся страны – Китай и Бразилия, таким образом постепенно вытесняя фармацевтические индустрии развитых стран.

По прогнозам экспертов, в ближайшем будущем наиболее существенный рост будет наблюдаться на Индийском субконтиненте, чей показатель, по предварительным оценкам, может достичь 12%; в Африке – 8,6%, странах Среднего Востока – 7,5%; Юго-Восточной и Восточной Азии – 7%.

Япония и страны Евросоюза, наоборот, будут иметь небольшой рост (1,3% и 3,3% соответственно) [75].

Принимая во внимание все вышеупомянутые прогнозы роста, представители мирового рынка могут ожидать постепенное увеличение его объемов (до 1148 млрд долларов на конец 2020 года) [74].

Всю продукцию, которую производит мировая фармацевтическая индустрия, можно разделить на следующие категории:

- рецептурные (prescription drugs) и безрецептурные (over-the-counter drugs);
- оригинальные препараты и дженерики.

Безрецептурные препараты приобретают все большую значимость на мировом рынке. Ежегодная выручка от их продажи имеет стабильный рост – средний темп прироста составляет 3,9% в год [66].

Крупнейший регион безрецептурных препаратов – это Азиатско-Тихоокеанский рынок, на который приходится 35,9% (48,6 млрд. долл.) от ежегодной выручки в мире. На втором месте идет Американский рынок с долей в 32% (45,6 млрд. долл.) и Европейский – 31,8% (44,3 млрд. долл.).

За последние годы наиболее существенный рост показала группа дженериков, чье создание стало эффективным мероприятием по повышению конкурентоспособности их создателей.

Дженерики (англ. generic) – это лекарственные препараты, которые имеют схожий состав действующих веществ и эффективность, как оригинальное средство, но, при этом, не имеющие патента. Совокупная ежегодная выручка от их продаж выросла до 248,6 млрд. долл., а ежегодный темп роста составил 9%. Доля данной группы лекарственных средств на мировом фармацевтическом рынке заметно выросла до 88,2% (в среднем, по 2,7% ежегодно) [75].

Важно отметить, что настолько быстрый рост произошел благодаря политике, которую проводили представители ряда стран из-за тяжелой экономической ситуации, царившей в мире.

В первую очередь эта политика направлена на предоставление врачами фармацевтам финансовых стимулов, побуждающих рекомендовать своим клиентам не оригинальные препараты, а дженерики. Кроме того, снижение уровня цен делает их покупку более привлекательной для широких слоев населения [60].

Проанализировав ситуацию, происходящую на мировом фармацевтическом рынке, перейдем к российскому рынку. На протяжении последних лет фармацевтический рынок Российской Федерации по праву считается одним из самых перспективных и активно развивающихся.

Наиболее значительный рост произошел в период с 2012 по 2015 год – весомое улучшение позиции на мировом рынке и впечатляющие темпы роста (+14%, +13%, +31% и +12% за каждый год соответственно). Итоговый показатель увеличился с 12 до 20 млрд. долларов, а уже в 2019 году был достигнут объем в 34 млрд. долларов [74].

В настоящий момент российский рынок находится в тройке лидеров среди европейских государств с 9% объемом от всего фармацевтического рынка Европы. Первое место у Германии (15,7%), а второе занимает Великобритания (11,4%) [66].

Главной особенностью российского рынка является то, что объем продаж 10 наиболее крупных компаний уже долгое время составляет всего 35% от общего объема продаж.

Составляющие этой десятки – фармацевтические производители постоянны и включают в себя: «Bayer» (рыночная доля 4,7%), «Sanofi-Aventis» (4,6%), «Novartis» (4,4%), «Отисифарм» (3,8%), «Servier» (3,6%), «Teva» (2,9%), «Takeda» (2,9%), «GlaxoSmithKline» (2,8%), «Berlin-Chemie» (2,7%) и «Stada» (2,6%) [57].

Очевидно, что на российском рынке большую роль играет импортоориентированность. Более того, опираясь на цифры объемов продаж импортных и отечественных препаратов с 2011 года по настоящее время, можно сказать, что ситуация глобальным образом не изменилась – соотношение продаж менялось следующим образом: 76% и 24% соответственно в 2011 и 71%, и 29% в 2019.

При этом необходимо отметить существующие расхождения в расчетах объемов продаж по стоимости и в натуральных величинах – все дело в том, что лекарственные препараты российских фармацевтических компаний, как правило, стоят значительно дешевле, чем произведенные иностранными фирмами.

Соответственно, несмотря на то, что фактически из года в год на территории России осуществляется сбыт большего количества препаратов местного производства, большая прибыль от проданных медикаментов уходит к иностранным производителям [59].

Очевидно, что чрезмерная импортоориентированность в такой важной отрасли, как фармацевтика, вызывает обеспокоенность со стороны правительства, которое пыталось предпринять действия, чтобы ее преодолеть. Таким образом, одними из главных шагов стала целевая программа «Развитие фармацевтической

и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года», также известная как «Фарма 2020».

В первую очередь данная стратегия была направлена на повышение конкурентоспособности российских производителей лекарственных средств как на российском, так и на мировом рынке [5].

Кроме того, осуществление развития в области инноваций, производство оригинальных препаратов, которые бы не уступали в качестве зарубежным, совершенствование технической составляющей производственных процессов, увеличение объемов продаж на внутреннем рынке до 50%; повышение квалификации специалистов, работающих в фармацевтической индустрии и т.д. Данная программа позволит российскому производству значительно улучшить свои показатели на мировом рынке [58].

Основных трудности входа на рынок лекарственными препаратами и изделиями медицинского назначения, по мнению его участников, наибольшее значение имеют:

- сложности регистрации и лицензирования розничных продавцов медикаментов;
- высокие затраты для входа на рынок и ведения бизнеса;
- высокая арендная плата за помещения;
- снижение рентабельности бизнеса;
- дефицит квалифицированных кадров;
- низкий уровень спроса в отдельных муниципальных образованиях, связанный с низкой платежеспособностью населения, низкой численностью и плотностью населения и, наоборот, высокая плотность и неравномерность расположения аптечных организаций в крупных городах;
- высокая социальная нагрузка, снижающая рентабельность бизнеса, в том числе связанная с государственным регулированием торговых надбавок, с требованием поддержания в аптеках минимального ассортимента лекарственных средств независимо от спроса на него, участие отдельных аптек в лекарственном

обеспечении населения, производстве отдельных препаратов, отпуске наркотических средств и психотропных веществ;

– большое количество проверок и запросов информации от государственных органов [72]. Из-за вышеупомянутых фактов, в России функционируют в основном иностранные корпорации-производители лекарственных средств, а это, несомненно, уменьшает конкурентоспособность российских компаний.

## 2.2 Общая характеристика ПАО ГК «ПРОТЕК»

«ПРОТЕК» – является одним из самых крупных фармацевтических холдингов на территории Российской Федерации. На текущий момент он занимает первые позиции во всех сегментах, существующих в фармотрасли, таких как: производство, розница и дистрибуция.

ПАО «ПРОТЕК» является головной компанией, которая консолидирует владение своими долями посредством уставных капиталов зависимых и дочерних обществ.

В ведении бизнеса группа ориентируется, прежде всего, на повышение собственной конкурентоспособности и устойчивости.

В развитии компания фокусируется на технологичности и инновациях, а ее приоритетными принципами являются открытость и прозрачность, что подтверждается ведением кредитно-финансовой политики и следованием международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).

С 2010 года группа приобрела статус публичной компании, а ее акции начали продаваться на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ).

Миссия «ПРОТЕК» — это забота о красоте и здоровье людей. Компания задаёт стандарты ведения бизнеса, честно выполняя свои обязательства и принимая во внимание экономические, социальные и этические ценности общества. Президентом ПАО «ПРОТЕК» по состоянию на 2020 год является Вадим Геннадиевич Музьев.

ГК «ПРОТЕК» придерживается следующей стратегии развития:



1. Увеличение рыночной доли во всех сегментах Группы.
2. Усиление интеграции в деятельности Группы и обеспечение эффекта синергии между различными сегментами бизнеса.
3. Повышение экономической эффективности интегрированного бизнеса, в основном, за счет сокращения затрат с целью роста прибыльности.
4. Органический рост розничного сегмента.
5. Расширение портфеля продукции и развитие производственных мощностей сегмента «Производство» [63].

Наиболее крупными компаниями, входящими в состав группы, являются: производитель лекарственных средств «ФармФирма «Сотекс», аптечная сеть «Ригла» и национальный фармацевтический дистрибьютор ЦВ «ПРОТЕК».

#### Фармацевтическая компания «Сотекс»

«ФармФирма «Сотекс» – это системообразующая фармацевтическая производственная компания, главной целью которой является удовлетворение потребности Российской Федерации в важнейших лекарственных препаратах.

Завод «Сотекса», находящийся в Сергиево-Посадском районе Московской области, был спроектирован в соответствии с европейскими требованиями и в настоящее время является одним из самых высокотехнологичных и инновационных фармацевтических предприятий на территории России. Компания была основана в 1999 году и вошла в состав фармацевтического холдинга «ПРОТЕК».

На заводе компании осуществляется полный цикл производства: приготовление растворов, наполнение ампул и шприцев, их маркировка, упаковка и отгрузка [2]. Все технологические процессы отвечают строгим международными требованиями и производятся на оборудовании ведущих европейских фирм.

«Сотекс» ежегодно увеличивает и активно развивает собственные торговые марки. Продуктовый портфель насчитывает более 150 наименований препаратов, которые завоевали доверие специалистов и востребованы среди потребителей, а

также применяющихся в таких социально значимых терапевтических направлениях, как неврология, онкология, ревматология, нефрология, кардиология и др.

Эффективные и современные препараты компании «Сотекс» не уступают по качеству западным аналогам и, вместе с тем, гораздо более доступны, что достигается налаженной сетью дистрибуции и производством, расположенным в России. Кроме того, компания придерживается прямого взаимодействия с лидирующими зарубежными фармацевтическими производителями.

В «Сотексе» работают только высококвалифицированные специалисты. Все сотрудники, работающие на производстве и контролирующие качество продукции, регулярно повышают свой профессиональный уровень через обучение. В компании функционирует собственный научно-исследовательский отдел.

Главная миссия компании «Сотекс» – *«Мы работаем для того, чтобы Вы были здоровы!»* [43]. Генеральный директор – Вадим Яцук.

#### Аптечная сеть «Ригла»

Аптечная сеть «Ригла» – лидирующая национальная аптечная сеть, чья конкурентоспособность достигается за счет органического развития, мультиформатности, а также активной маркетинговой работы с производителями.

Аптечная сеть имеет следующие бренды: «Ригла», «Будь здоров!», «Живика» и др. Фарммаркеты здоровья «Ригла» предлагают более 20 тысяч позиций и высокий стандарт обслуживания.

Главным отличием фарммаркета от аптеки является широкий диапазон дополнительных услуг: «Центры активной косметики», в которых любой желающий может бесплатно пройти диагностику состояния кожи и волос, измерить давление, посетить детские студии, а также принять участие в специальных акциях и дисконтной системе.

Бренды «Будь здоров» и «Живика» – это сегмент аптек низких цен, которые представлены закрытой формой торговли с ассортиментом не более 12000 позиций. Стратегия таких аптек – выгодные цены и широкое предложение.

Компания «Ригла» закупает товары только напрямую у компаний, которые специализируются на производстве и дистрибуции товаров для красоты и здоровья.

Аптечная сеть «Ригла» в цифрах:

1. АС «Ригла» основана в 2001 году.
2. 1325 – общее количество аптек сети в 46 регионах РФ.
3. 832 аптек-дискаунтеров «Будь здоров!» и «Живика» занимают 55,2% в выручке сети,
4. 438 позиций собственных торговых марок.

Центр внедрения «Протек»

ЦВ «Протек» – это ведущий национальный дистрибьютор, имеющий собственную логистическую и складскую системы. Отвечая мировым стандартам, компания способна максимально быстро приблизить товар к конечному потребителю.

Основанный в 1990 году, ЦВ «ПРОТЕК» задает вектор развития для всего дистрибьюторского сегмента, постоянно развивается и предлагает инновационные решения для ведения бизнеса своим партнерам и клиентам.

42 филиала региональной сети ЦВ «ПРОТЕК» охватывает всю территорию Российской Федерации и осуществляет доставку в любую точку страны (рисунок 3).

## География

«ПРОТЕК» работает на всей территории России!



Рисунок 3 – Логистическая система ЦВ «ПРОТЕК»

Таможенно-складской терминал «Транссервис» является центральным логистическим комплексом компании. Он находится в г. Пушкино Московской области.

Именно здесь происходит отгрузка товаров во все филиалы компании, собираются заказы для клиентов Московского региона и близлежащих областей. В терминале выделена таможенная зона с отдельной инфраструктурой: таможенным складом, складом временного хранения и Мамонтовским постом Московской областной таможни.

ЦВ «ПРОТЕК» гарантирует высокое качество поставляемой продукции и сотрудничает только с проверенными международными и российскими фармпроизводителями.

Поставщики и клиенты ЦВ «ПРОТЕК» получают высокий уровень услуг, так как компания постоянно совершенствует свои сервисы и предлагает новые бизнес-решения и для управления товаропотоками производителей, и для формирования оптимального ассортимента в аптеках клиентов.

Центр внедрения «ПРОТЕК» является семикратным обладателем «Платиновой Унции» – высшей награды профессионалов фармацевтического рынка России, в номинации «Лучший дистрибьютор лекарственных средств».

Кроме того, компания обладает рядом других наград в сфере фармацевтики, информационных технологий, логистики, управления персоналом и благотворительности [42].

Генеральный директор ЦВ «ПРОТЕК» – Дмитрий Погребинский.

ЦВ «Протек» в цифрах:

1. Доля рынка по отгрузкам конечным получателям, I полугодие 2019 года – 15,22 % (по данным IMS Health).
2. Выручка в 2019 году составила 251,3 млрд рублей.
3. Логистическая сеть состоит из 42 филиалов и 5 региональных управлений.
4. Общая площадь складских помещений – более 160 тыс. кв. м.
5. Работа с 649 ведущими фармпроизводителями из 22 стран мира.
6. «ПРОТЕК» - фармдистрибьютор №1 на российском рынке, занимающий долю 12,6 % рынка.

### 2.3 Анализ деятельности и оценка конкурентоспособности ПАО ГК «ПРОТЕК»

Результаты работы ПАО ГК «ПРОТЕК» напрямую зависят от деятельности образующих дочерних компаний, которыми владеет группа.

Благодаря вертикально-интегрированной структуре, компания имеет полную товаропроводящую цепочку «Производство – Дистрибуция – Розничная продажа».

Финансовые результаты ПАО ГК «ПРОТЕК» (рисунок 4) (аудированная консолидированная финансовая отчетность в соответствии с МСФО, Отчет о прибылях и убытках), тыс. руб.

RUB ('000)	2018	2017	Отклонение	%
<b>Выручка от реализации</b>	251 733 446	258 454 771	(6 721 325)	-3%
Себестоимость	(217 470 769)	(227 063 793)	9 593 024	-4%
<b>Валовая прибыль</b>	34 262 677	31 390 978	2 871 699	9%
<i>Валовая рентабельность, %</i>	13,6%	12,1%	1,5%	12%
<b>Операционные расходы</b>				
Расходы на маркетинг и дистрибуцию	(20 189 155)	(17 234 689)	(2 954 466)	17%
Общехозяйственные и административные расходы	(6 569 918)	(6 088 261)	(481 657)	8%
Расходы на НИОКР	(78 882)	(127 823)	48 941	-38%
Прочие операционные доходы, нетто	63 546	87 237	(23 691)	-27%
<b>Операционная прибыль</b>	7 488 268	8 027 442	(539 174)	-7%
<i>Операционная рентабельность, %</i>	3,0%	3,1%	-0,1%	-4%
Доля в результатах ассоциированного предприятия	41	4 843	(4 802)	-99%
Финансовые доходы/(расходы), нетто	(78 059)	(70 871)	(7 188)	10%
Курсовая разница, нетто	636 088	(293 844)	929 932	-316%
<b>Прибыль до налогообложения</b>	8 046 338	7 667 570	378 768	5%
Налог на прибыль	(1 665 880)	(1 787 294)	121 414	-7%
<b>Прибыль за период</b>	6 380 458	5 880 276	500 182	9%
<i>Чистая рентабельность, %</i>	2,5%	2,3%	0,2%	7%

Рисунок 4 – Финансовые результаты ГК «ПРОТЕК» за 2017г. и 2018г.

Консолидированная выручка Группы компаний «ПРОТЕК» за 2018 г. составила 251 733 млн. рублей, снижение по отношению к 2017 г. составило - 2,6 %.

Чистая прибыль Группы составила 6 380 млн. рублей.

Производственный сегмент (рисунок 5) группы компаний «ПРОТЕК» представлен двумя основными компаниями: ЗАО «ФармФирма «Сотекс» и АО «Рафарма».

RUB ('000)	2018	2017	Отклонение	%
<b>Выручка от реализации</b>	9 979 127	11 967 520	(1 988 393)	-17%
Себестоимость	(5 025 888)	(4 927 365)	(98 523)	2%
<b>Валовая прибыль</b>	4 953 239	7 040 155	(2 086 916)	-30%
<i>Валовая рентабельность, %</i>	49,6%	58,8%	-9,2%	-16%
<b>Операционные расходы</b>				
Расходы на маркетинг и дистрибуцию	(2 480 350)	(2 373 880)	(106 470)	4%
Общехозяйственные и административные расходы	(1 097 214)	(1 160 375)	63 161	-5%
Расходы на НИОКР	(78 882)	(127 823)	48 941	-38%
Прочие операционные доходы/(расходы), нетто	(78 954)	108 494	(187 448)	-173%
<b>Операционная прибыль</b>	1 217 839	3 486 572	(2 268 733)	-85%
<i>Операционная рентабельность, %</i>	12,2%	29,1%	-16,9%	-58%
<b>Финансовые расходы, нетто</b>	5 404	(308 810)	314 214	-102%
Курсовая разница, нетто	(12 258)	(493 044)	480 786	-98%
<b>Прибыль до налогообложения</b>	1 210 985	2 684 718	(1 473 733)	-55%
Налог на прибыль	(280 059)	(627 395)	347 336	-55%
<b>Прибыль за период</b>	930 926	2 057 323	(1 126 397)	-55%
<i>Чистая рентабельность, %</i>	9,3%	17,2%	-7,9%	-46%

Рисунок 5 – Отчет о прибылях и убытках сегмента «Производство»

ЗАО «ФармФирма «Сотекс» (компания основана в 1999 г.) с производственной мощностью в 143 млн. ампул, 13 млн. преднаполненных шприцев и 36 млн. упаковок твердых готовых форм в год.

Продуктовый портфель компании состоит из высокодоходных собственных брендов, МНН-дженериков и препаратов, произведенных на лицензионной основе.

С апреля 2017 года в производственный сегмент Группы компаний «ПРОТЕК» входит АО «Рафарма» – это научно-производственный фармацевтический комплекс по производству антибиотиков и противоопухолевых препаратов в соответствии со стандартом GMP. Комплекс расположен на территории ОЭЗ РУ ПШТ «Тербуны» Липецкой области.

ЗАО Фирма ЦВ «ПРОТЕК» – основная компания сегмента дистрибуция и один из крупнейших российских национальных дистрибьюторов фармпрепаратов и товаров для красоты и здоровья. Работает на фармацевтическом рынке России с 1990 г. По итогам 2018 г. ЗАО Фирма ЦВ «ПРОТЕК» занимает первое место в совокупном рейтинге по данным аналитического агентства IQVIA. ЦВ «ПРОТЕК» – дистрибьютор национального уровня.

Компания поставляет лекарства и парафармацевтику более 50 тыс. аптекам в 85 регионах РФ. На конец 2018 г. региональная сеть насчитывает 42 филиала, 18 складов в филиалах, 34 депо-склада. Общая площадь складских помещений по результатам 2018 г. составляет 173,2 тыс. кв. м.

Клиентская база компании по итогам 2018 г. превысила 17 925 клиентов и охватывает все сегменты фармацевтического рынка: единичные аптеки, аптечные сети, лечебно-профилактические учреждения, оптовые компании (рисунок 6) [15].

RUB ('000)	2018	2017	Отклонение	%
<b>Выручка от реализации</b>	203 266 179	218 504 496	(15 238 317)	-7%
Себестоимость	(190 738 033)	(207 265 451)	16 527 418	-8%
<b>Валовая прибыль</b>	12 528 146	11 239 045	1 289 101	11%
<i>Валовая рентабельность, %</i>	6,2%	5,1%	1,1%	22%
<b>Операционные расходы</b>				
Расходы на маркетинг и дистрибуцию	(5 326 475)	(4 830 737)	(495 738)	10%
Общехозяйственные и административные расходы	(3 266 504)	(2 987 228)	(279 276)	9%
Прочие операционные доходы/(расходы), нетто	55 498	(23 646)	79 144	-335%
<b>Операционная прибыль</b>	3 990 665	3 397 433	593 232	17%
<i>Операционная рентабельность, %</i>	2,0%	1,6%	0,4%	26%
Финансовые (расходы)/доходы, нетто	(215 434)	(280 853)	65 419	-23%
Курсовая разница, нетто	(4 310)	20 567	(24 877)	-121%
<b>Прибыль до налогообложения</b>	3 770 921	3 137 147	633 774	20%
Налог на прибыль	(756 948)	(688 256)	(68 692)	10%
<b>Прибыль за период</b>	3 013 973	2 448 891	565 082	23%
<i>Чистая рентабельность, %</i>	1,5%	1,1%	0,4%	32%

Рисунок 6 – Отчет о прибылях и убытках сегмента «Дистрибуция ЦВ «ПРОТЕК» предлагает своим клиентам и партнерам полный комплекс логистических и складских услуг международного уровня, что создает конкурентные преимущества, которые позволят и в дальнейшем оставаться одним из крупнейших дистрибьюторов фармпрепаратов и товаров для красоты и здоровья [41].

Логистическая система ЦВ «ПРОТЕК». В рамках логистической системы компании (таблица 5) выделены 4 региональных зоны (региональных управлений): «Центр», «Москва», «Волга», «Юго-восток». Обслуживание клиентов каждой зоны организовано в межрегиональных логистических центрах [38].



Таблица 5 – Логистическая система ЦВ «ПРОТЕК».

	2017 г.	2018 г.
Количество филиалов	42	42
Количество складов в филиалах	22	18
Количество депо-складов	30	34
Площадь складов (суммарный объем складских помещений), тыс. кв. м.	167,8	173,2
Площадь складов в собственности, %	86%	87%

ЦВ «ПРОТЕК» закупает товар у российских (35,2 %) и зарубежных (6,3 %) фармпроизводителей, а также через российские подразделения иностранных поставщиков (58,5 %). Компания осуществляет поставки более 19 000 наименований медикаментов, парафармацевтических препаратов и товаров медицинского назначения [16].

Рассмотрев общую характеристику предприятия, для разработки мероприятий по повышению его конкурентоспособности, необходимо оценить текущую конкурентоспособность ПАО ГК «ПРОТЕК» путем проведения SWOT – анализа, STEP-анализа и модели 4P.

SWOT – анализ.

Для проведения анализа рассмотрим сильные и слабые стороны предприятия.

Позиции «За»:

1. Фундаментальная привлекательность фармацевтического рынка. Надежность и большая емкость.
2. Многие товары относятся к категории «первой необходимости».
3. Курс валют играет на руку местным производителям, в связи со значительным удорожанием иностранных препаратов.
4. Относительно небольшое количество компаний на рынке.

5. Поддержка со стороны правительства (Распоряжение Правительства РФ от 27 января 2015 г. №98-р «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности»).

Позиции «Против»:

1. Возможное законодательное ограничение на ценообразование фармпродукции.
2. Самоскупка.
3. Вероятное укрепление курса рубля ослабит позиции отечественных производителей.

Подводя итог собранной информации, можно составить итоговый SWOT – анализ, который представлен в таблице 6.

Таблица 6 – SWOT – анализ ПАО ГК «ПРОТЕК»

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– большая емкость рынка и его надежность;</li> <li>– хорошая репутация компании;</li> <li>– задействование всех сегментов рынка;</li> <li>– опыт пребывания на рынке;</li> <li>– единая стратегия;</li> <li>– товары, на которые всегда будет спрос.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негибкое ценообразование;</li> <li>– мало рекламы.</li> </ul>
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выход на зарубежные рынки;</li> <li>– активное внедрение в государственные больницы;</li> <li>– преимущества перед дорогостоящими препаратами на фоне кризисных явлений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкуренция;</li> <li>– зависимость от решений правительства;</li> <li>– ограничение роста цен на фармпродукцию;</li> <li>– стереотипы в пользу иностранных препаратов.</li> </ul>

Из SWOT – анализа видно, что негибкое ценообразование и малое количество рекламы – это те слабые стороны предприятия, которые необходимо улучшить для повышения конкурентоспособности компании.

## Оценка конкурентоспособности на основе STEP – анализа

Для того чтобы проанализировать эффективность деятельности компании ПАО ГК «ПРОТЕК» необходимо провести STEP – анализ. Он позволит оценить влияние четырех внешних факторов на деятельность компании.

Первый оцениваемый фактор внешней среды это социальный, он влияет на нашу компанию с точки зрения, как покупательской способности населения, так и с точки зрения трудовых ресурсов на рынке труда. Вторым фактором является технологический, он влияет на развитие технологий, появлением новых программных обеспечений, развитие техники и т.д., в нашем случае это касается технологий в производстве препаратов, и технологий, которые упрощают процесс покупки (установление терминалов самообслуживания, интернет-аптеки) [9]. Третий фактор экономический, самый отрицательно влияющий на организацию фактор, так как компания совершает закупки компонентов за рубежом, то на это будет влиять и инфляция, и рост экономики страны, и непредсказуемое изменение курса доллара [1]. Четвертый фактор политический, который не оказывает на нас влияния, так как компания занимает нейтральную политическую позицию, единственное изменение, которое может повлиять это изменение законодательства в области фармацевтической торговли [3].

Подводя итог, была составлена таблица 7.

Таблица 7 – STEP – анализ ПАО ГК «ПРОТЕК»

Элементы влияния	Механизм влияния	+/-	Сила (0–10)	Вероятность (0–1)	Итого
S (Социальный)					
1.Повышение грамотности населения в области ИТ	Увеличение числа использований интернет-аптек	+	2	0,3	0,6

Продолжение таблицы 7

Элементы влияния	Механизм влияния	+/-	Сила (0–10)	Вероятность (0–1)	Итого
2.Изменение тенденций образа жизни населения	Сезонность заболеваний, повысит спрос на некоторые препараты	+	3	0,2	0,6
3. Нежелание людей работать в сфере из-за отсутствия престижа.	Повысится текучесть персонала, снизится количество людей, заинтересованных в трудоустройстве в компанию		5	0,5	-2,5
Итого		–	10	1	-1,3
Т (Технологический)					
1.Появление на рынке высоких технологий в изготовлении фармацевтических препаратов	Экономия времени на производство продукции, увеличении стоимости товара	+	5	0,5	2,5
2.Появление систем (удаленно, локально)	Покупатели предпочитают совершать покупки через интернет	+	5	0,5	2,5
Итого		+	10	1	5
Е (Экономический)					
1.Замедление темпа роста экономики страны на 1,8 %	Вынужденное повышение цен на продукцию		2	0,33	0,66

## Окончание таблицы 7

Элементы влияния	Механизм влияния	+/-	Сила (0–10)	Вероятность (0–1)	Итого
2.Уровень инфляции (4 %)	Снижение покупательской способности населения		5	0,33	1,65
3. Изменение курса валют (доллара)	Увеличение суммы закупок продукции за границей		3	0,33	0,99
Итого		–	10	1	-3,3
Р (Политический)					
1.Ужесточение законодательства в отношении фармацевтической торговли	Возможны осложнения с доставкой импортных товаров	–	6	0,2	-1,2
2.Стабильная политическая обстановка в стране	Стабильность в законодательстве, прогнозирование изменений	+	1	0,1	+0,1
3.Отсутствие государственных компаний в отрасли (отсутствие государственной монополии)	Отсутствие масштабных и сильных конкурентов	+	3	0,7	+2,1
Итого					0,9
Итого по всем сферам		+	10	1	+1,3

При рассмотрении каждого фактора по отдельности можно заметить, какие сферы оказывают негативное влияние на компанию.

Из четырех факторов негативно влияют два основных, социальный (-1,3) и экономический (-3,3). Это проявляется в том, что со стороны социума происходит изменение сознания, ценностей, ориентиров, что способствует снижению мотивации людей идти работать в сферу розничных продаж.

Экономический фактор влияет на нас тем, что ежедневно изменяется курс рубля по отношению к доллару, это оказывает влияние на закупку товаров и их стоимость.

Политический (0,9) и технологический (5) факторы положительно влияют на компанию.

Технологический фактор позволяет компании развивать и использовать новые технологии, что позволяет им улучшить качество работы.

Из анализа выходит, что компания ПАО ГК «ПРОТЕК» зависит от социального и экономического факторов.

Таким образом, степень влияния внешней среды на компанию ПАО ГК «ПРОТЕК» в сумме дало +1,3 бала по всем сферам. Это значит, что внешняя среда оказывает положительное влияние на деятельность компании ПАО ГК «ПРОТЕК» в данный период времени.

Оценка конкурентоспособности на основе модели «4P».

Факторы внутренней среды, выявленные с помощью метода «4P» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Матрица факторов внутренней среды

Product (товар)	Place (сбыт)	Promotion (продвижение)	Price (цена)
Большой ассортимент продукции	Удобное месторасположение аптек	Достаточная прибыльность предприятия	Среднерыночные цены

Окончание таблицы 8

Product (товар)	Place (сбыт)	Promotion (продвижение)	Price (цена)
Представлены марки различных производителей	Демократичный стиль управления	Наличие свободных финансовых ресурсов	Бонусная система
Постоянное обновление ассортимента	Квалифицированный персонал	–	–

Из полученной модели можно увидеть, что ресурс для развития предприятия есть в категориях цена и продвижение.

Для оценки конкурентоспособности ПАО ГК «ПРОТЕК» и ее конкурентов используется метод экспертных оценок (данные взяты из отчета директора ПАО ГК ПРОТЕК по Челябинской области Дрягина Р.С.).

В качестве базовых оценочных критериев было выбрано 11 показателей в следующих областях: выручка, доля на рынке, ассортимент, поставки, складские условия, сотрудники и условия их работы.

Показатели деятельности главных конкурентов, занимающих вместе с ПАО ГК «ПРОТЕК» пять лидирующих позиций в производстве и дистрибуции фармацевтических препаратов, отражены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные конкуренты ПАО ГК «ПРОТЕК»

Показатель	ГК ПРОТЕК	СИА	КАТРЕН	ФК ПУЛЬС	РОСТА
Выручка от реализации (среднемесячная за последние 3 месяца), т. руб.	205 163	54 300	221 300	165 000	108 000

## Окончание таблицы 9

Показатель	ГК ПРОТЕК	СИА	КАТРЕН	ФК ПУЛЬС	РОСТА
Доля на рынке (реальные показатели)	22,44	5,65	21,67	16,33	10,47
Ассортимент товара (шт.) (за отчетный период)	8 948	2 049	13 000	4 134	4 320
Количество поставок из ГП в неделю, (шт.)	6	нет склада	нет данных	нет склада	нет склада
Площадь склада (м.кв.)	205	нет склада	2500	нет склада	нет склада
Расположение склада в городе	5 (удобный въезд и выезд из города)	нет склада	4 (центр города, затруднен выезд из города)	нет склада	нет склада
Кадровые проблемы склада (из 5 баллов)	4	нет склада	5	нет склада	нет склада
Уровень оплаты труда (из 5 баллов)	4	4.5	5	нет данных	4.5
Уровень организации доставки (из 5 баллов)	5	4	5	4	4
Число сотрудников	22	10	25	нет данных	нет данных
Площадь офиса (кв.м)	180	150	400	нет данных	нет данных



Из таблицы видно, что главными конкурентами ПАО ГК «ПРОТЕК» на территории Челябинской области можно считать «Катрен» и ФК «Пульс».

Проведем расчет индексов конкурентоспособности по каждому из критериев. В качестве базой для сравнения (эталона) было выбрана ПАО ГК «ПРОТЕК» Значения данных индексов представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Индексы конкурентоспособности

Критерии	ПАО ГК «ПРОТЕК»	«Катрен»	ФК «Пульс»
Выручка от реализации	1	1,08	0,8
Доля на рынке	1	0,97	0,72
Ассортимент товара	1	0,68	2,16
Количество поставок	1	–	–
Площадь склада	1	12,2	–
Расположение склада	1	0,8	–
Кадровые проблемы склада	1	1,25	–
Уровень оплаты труда	1	1,25	–
Уровень организации доставки	1	1	0,8
Число сотрудников	1	0,68	–
Площадь офиса	1	2,22	–

Обобщающий показатель конкурентоспособности для ПАО ГК «ПРОТЕК» равен единице, поскольку деятельность компании была выбрана эталоном.

На основании таблицы, можно сделать вывод, что наибольшей конкурентоспособностью обладает «Катрен».

ПАО ГК «ПРОТЕК» по показателю конкурентоспособности уступает по показателям: выручка и уровень оплаты труда, площади склада и офиса.

Каждая из компаний предпринимает собственные стратегии в развитии региональных филиалов, представленные в таблице 11.

Таблица 11 – Сравнение основных аспектов региональных стратегий ПАО ГК «ПРОТЕК» и его конкурентов

Основные аспекты	Протек	Катрен	Пульс	СИА	РОСТА
Персонал	Оптимизация	В течение последних лет стабильный состав КС и склада (увеличение персонала склада при открытии ЛЦ)	Стабильный состав	Оптимизация (7 человек в филиале)	Нет данных
Логистика	Все направления ежедневно (есть ограничения по городам в отдельные дни)	Все направления ежедневно (есть ограничения по городам в отдельные дни)	Все направления ежедневно (крупные города, остальные 2–3 раза в неделю)	Все направления ежедневно (крупные города, остальные 2–3 раза в неделю)	Все направления ежедневно (крупные города, остальные 2–3 раза в неделю)
Сокращение складов	да	нет	да	да	да

Региональные стратегии сравнивались по трем основным аспектам: персонал, логистика и сокращение складов. Из таблицы видно, что «ПРОТЕК» стремится оптимизировать персонал, при этом сокращая количество складов, что, несомненно, принесет финансовую выгоду. Объемы поставок «Катрен» не

позволяют ей идти тем же путем, поэтому здесь придерживаются стратегии направленной на стабильность. «Пульс», «СИА» и «РОСТА» сокращают число складов ввиду сокращения количества поставок.

Важно помнить, что типичный покупатель, как ПАО ГК «ПРОТЕК», так и его конкурентов, становится более ориентирован на цену товара, предпочитая покупать товар со скидкой, более скрупулезно сравнивая цены между конкурентами. Несмотря на снижение доходов и необходимость покупать более дешевые продукты покупатели не хотят понижать свои стандарты качества. Спрос на качество растет, так как потребитель не желает жертвовать ими ради сниженной цены, а хочет получать все вместе.

Можно сделать вывод, что основными конкурентами ПАО ГК «ПРОТЕК» являются: «Катрен» и ФК «Пульс», которым предприятие уступает по показателям конкурентоспособности.

Конкурентная среда на рынке определяться значительным количеством игроков. Основная конкурентная стратегия на рынке – борьба за потребителя. Имеется риск усиления конкуренции, что может привести к снижению рыночной доли ПАО ГК «ПРОТЕК», а также может негативно отразиться на ее финансовых показателях. Конкурентоспособность ПАО ГК «ПРОТЕК» зависит от возможности предложить покупателю уровень цен, чем у конкурентов.

#### Выводы по разделу два

На данный момент мировой фармацевтический рынок является олигополистическим – наибольшим влиянием обладает несколько крупнейших производителей лекарственных средств. Данные предприятия объединены названием «Big Pharma» и имеют доходы свыше 3 млрд долларов. Расходы на научные исследования и разработки составляют более 500 млн долларов ежегодно. В России функционируют в основном иностранные корпорации-производители лекарственных средств, а это, несомненно, уменьшает конкурентоспособность местных компаний.

Благодаря вертикально-интегрированной структуре, компания имеет полную товаропроводящую цепочку «Производство – Дистрибуция – Розничная продажа». «ПРОТЕК» – является одним из самых крупных фармацевтических холдингов на территории Российской Федерации. На текущий момент он занимает первые позиции во всех сегментах, существующих в фармотрасли, таких как: производство, розница и дистрибуция. ПАО «ПРОТЕК» является головной компанией, которая консолидирует владение своими долями посредством уставных капиталов зависимых и дочерних обществ.

В ведении бизнеса группа ориентируется, прежде всего, на повышение собственной конкурентоспособности и устойчивости. В развитии компания фокусируется на технологичности и инновациях, а ее приоритетными принципами являются открытость и прозрачность, что подтверждается ведением кредитно-финансовой политики и следованием международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).

Основными конкурентами ПАО ГК «ПРОТЕК» являются: «Катрен» и ФК «Пульс», которые по показателям конкурентоспособности превосходят компанию. Конкурентная среда на рынке определяется значительным количеством игроков. Основная конкурентная стратегия на рынке – борьба за потребителя. Существует риск усиления конкуренции, что может привести к снижению рыночной доли ПАО ГК «ПРОТЕК», а также может негативно отразиться на финансовых показателях. Конкурентоспособность ПАО ГК «ПРОТЕК» зависит от возможности предложить покупателю уровень цен не хуже, чем у конкурентов.

Анализ показал, что ценовая политика, отсутствие скидочной системы, недостаточно широкий ассортимент и малое количество рекламы – это те слабые стороны предприятия, которые необходимо улучшить для повышения конкурентоспособности компании. Модель «4P» подтвердила, что ресурс для развития предприятия есть в категориях цена и продвижение, которые и необходимо использовать для разработки мероприятий.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

#### 3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Принимая во внимание результаты, которые были получены в ходе анализа конкурентоспособности ПАО ГК «ПРОТЕК» можно предложить следующие мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия:

- разработка стратегии дальнейшей работы ПАО ГК «ПРОТЕК»;
- выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности компании;
- оценка их эффективности.

Для повышения эффективности и увеличения уровня конкурентоспособности компании главные действия руководства должны быть ориентированы, прежде всего, как на привлечение новых клиентов, так и на удержание действующих потребителей.

Потребители стали грамотнее и более внимательно оценивают соотношение цены и качества продукта или услуги. Когда клиент эмоционально не привязан к продавцу или бренду, он уйдет к конкурентам, если найдет аналогичный товар по более низкой стоимости. Чтобы удержать потребителя, необходимо дифференцировать товарное предложение: найти отличия от продукции конкурентов и сделать на этом акцент в рекламных кампаниях. Клиенты будут покупать, если увидят преимущества, которые не дают им другие производители.

Для достижения данных целей мы предлагаем следующие мероприятия: запуск широкой рекламной кампании и разработка новой скидочной политики.

Активная рекламная кампания должна быть увещательной, постепенно формирующей у покупателя стойкое предпочтение к данному товару или компании в целом.

Планирование для проведения кампании представлено на рисунке 7.



Рисунок 7 – План рекламной кампании

Увещательная реклама побуждает человека к приобретению рекламируемого товара. Более того, такой вид рекламы решает целый ряд задач:

- убеждение покупателя в необходимости ознакомления с более детальной информацией о товаре и его неотлагательном приобретении;
- поощрение в выборе предлагаемой торговой марки;
- изменение восприятия тех или иных свойств рекламируемого товара.

Целевая аудитория – физические лица. Цель рекламы – увеличение объемов продаж путем привлечения новых клиентов.

Рекламный бюджет варьируется в зависимости от выбора площадки для размещения. Для ПАО ГК «ПРОТЕК» предлагается использовать рекламу на телевидении и в Интернете. Предварительные расходы представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Смета расходов рекламной кампании

Вид рекламы	Название	Стоимость за месяц, руб.
На федеральном канале	Первый канал	6 750 000
	Россия 1	6 200 000
В Интернете (контекстная реклама)	Google Adds	1 450 000
	Яндекс.Директ	1 300 000
Итого		15 700 000

Разработка концепции рекламы состоит из следующих этапов:

1. Разработка структуры обращения.
2. Согласование его формата.
3. Определение требований к конечной рекламе.

Рекламный текст обязательно должен содержать в себе призыв, побуждение к действию (в нашем случае к приобретению товара), а акцент лучше сделать на выводе, то есть необходимо подать обращение в виде утверждения.

Формат рекламной кампании включает в себя текст, иллюстрацию рекламируемого объекта, художественное оформление и макет расположения заголовков, текста, изображений и логотипа.

Для усиления эффекта рекламной кампании она должна содержать упоминание о текущих скидках и акциях, а также распространяться по базе электронных адресов действующих клиентов.

Зачастую неграмотное использование рекламы в Интернете приводит к убыткам и сливанию месячного бюджета в недельный срок. Поэтому запуск и ведение такой рекламы необходимо доверить профессионалам. Также важно доработать и своевременно обновлять сайт, на который будет вести контекстная реклама, чтобы новым потребителям было легко разобраться и заказать (при наличии такой опции) рекламируемый товар.

Для достижения поставленных целей, наряду с проведением рекламной кампании для привлечения новых покупателей, необходимо обновить скидочную систему в аптечной сети «Ригла» для удержания старых.

На данный момент в сети действует бонусная программа «пРИГЛАшаем», которая дает возможность оплачивать не более 50 % за счет бонусов, резервировать товар, получать персональные предложения и специальные цены на акционный ассортимент. К сожалению, данная программа не предполагает наличия скидки постоянного покупателя на весь ассортимент товаров.

Принимая во внимание снижение доходов населения, необходимо ввести дополнительные скидки для привлечения и удержания покупателей, которые

предпочтут приобрести товар по более привлекательной цене, даже если аптека-конкурент находится ближе к дому.

Однако, стоит помнить, что дисконтная система – это очень тонкая и сложная вещь, создавать которую необходимо индивидуально под каждое предприятие. К снижению рентабельности зачастую приводят:

1. Бесконтрольная раздача карт (промоутерами на улице и в ТРК, на кассах в магазинах-партнерах).

2. Непривлекательная модель скидочной программы (завышенные суммы для получения бонусов, слишком маленький процент скидки, отсутствие дополнительных бонусов).

3. Непонятная или недоступная информация о скидочной системе (так как большую часть покупателей в аптеках составляют люди пожилого возраста, вместе с картой необходимо выдавать брошюру, в которой доступно и понятно будет прописана вся информация о программе).

Накопительная система предполагает рост скидки пропорционально приобретению лекарственных препаратов в аптеках собственной сети – это самая распространенная на данный момент система, которая полностью соответствует специфике деятельности как крупных аптечных сетей, так и новых аптек.

Скидочную карту рекомендуется вручать новым клиентам при совершении покупки на сумму свыше 1000 рублей. Такой подход дает покупателю ощущение принадлежности к закрытому клубу, в котором он сможет получать лучшие предложения. Сама карта станет постоянным напоминанием о всех преимуществах в обслуживании, а главное, возможности экономии и получении бонусов в приобретении лекарств.

Для поддержания благоприятной репутации выдача карт без приобретения товаров на вышеуказанную сумму должна осуществляться для:

- беременных женщин;
- многодетных семей;
- пенсионеров;



– инвалидов.

Карта выдается на месте осуществления покупки после заполнения анкеты. Сведения, содержащиеся в анкете необходимы для формирования электронной клиентской базы. Преодоление скидочных порогов и подсчет накоплений происходит в автоматическом режиме.

Кроме того, собранные номера телефонов и электронные адреса могут быть использованы в вышеупомянутой рекламной кампании. Оригинальность в оформлении карты и выбор фирменных цветов могут выделить аптеку на фоне конкурентов. Дополнительным бонусом для постоянных клиентов станет получение особой «ВИП-карты» с повышенными скидками и подарками.

Предлагаемая система скидок представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Скидочная система

	Накопительная карта			Вип-карта
	> 0	> 10 000	> 30 000	> 50 000
Сумма накоплений, руб.	> 0	> 10 000	> 30 000	> 50 000
Скидка на лекарственные препараты	3 %	5 %	7 %	10 %
Скидка на прочие товары	5 %	7 %	10 %	15 %
Скидка в День Рождения	5 %	10 %	15 %	20 %

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятия по повышению конкурентоспособности рассчитывается эффективность рекламной кампании в ее экономической составляющей. Эффективность рекламы рассчитывается через измерение ее влияния на повышение или понижение товарооборота. Наиболее точно определить результат можно только если изменения произошли сразу же после запуска рекламной кампании.

Однако, результаты также могут иметь отложенный эффект. Поэтому, крайне важно установить какая работа проводилась параллельно с рекламой для дифференцирования результатов.

Таким образом можно сказать, что экономическую эффективность рекламы невозможно точно определить в большинстве случаев, но и примерные расчеты будут достаточными для определения необходимости ее создания и запуска.

Применим коэффициент эффективности рекламы для оценки эффективности предложенных мероприятий. Данный показатель поможет определить экономическую пользу рекламы и средств стимулирования сбыта при помощи формулы (1) Он также показывает отношение совершенных затрат к приросту полученной прибыли.

$$K_{э.р.} = \frac{З_{рек.}}{П_{пр.}} \quad (1)$$

где  $K_{э.р.}$  – коэффициент эффективности рекламы;

$З_{рек.}$  – затраты на рекламу, руб;

$П_{пр.}$  – прирост прибыли, руб.

При значении коэффициента  $>1$  применение рекламы считается нецелесообразным. Соответственно, чем он ближе к нулю, тем успешнее рекламная кампания и больше доходы от нее.

Главная проблема при нахождении коэффициента – это непредсказуемость реакции потребителей, поэтому все расчеты могут носить только примерный характер.

Ожидается, что рекламная кампания увеличит прибыль на 10 % по сравнению с 2019 годом. Прибыль в 2019 году составила 3 680 095 000 руб (приложение А), тогда:

$$П_{пр.} = 3\,680\,095\,000 \cdot 0,1 = 368\,009\,500 \text{ руб.}$$

Расчет коэффициента будет следующим:

$$K_{э.р.} = \frac{15\,700\,000}{368\,009\,500} = 0,04$$

Полученный коэффициент показывает, что расходы на рекламный бюджет будут значительно ниже, чем доходы от увеличенного товарооборота – это говорит об экономической эффективности предложенного мероприятия.

Теперь рассчитаем эффективность введения системы скидок. Исходные данные возьмем из бухгалтерской отчетности ООО «Ригла» (приложение Б). Затраты на оптимизацию системы скидок приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на оптимизацию системы скидок

Наименование	Величина, млн.руб.
Затраты на систему скидок	20
Затраты на промоакции	20
Итого	40

Общие затраты на оптимизацию системы скидок составят  $Z_{\text{им}} = 40$  млн.руб. Прогнозируемый общий бюджет совершенствования ценой политики приведен в таблице 15.

Таблица 15 – Прогнозируемый бюджет совершенствования ценовой политики

Наименование	Величина, млн.руб.
Затраты на оптимизацию ассортимента	60
Затраты на оптимизацию системы скидок	40
Итого	100

Прогнозируемый бюджет совершенствования ценовой политики составит  $Z_{\text{общ.}} = 100$  млн.руб. Эффект предлагаемой программы определим сравнением предшествующего 2019 года, прогнозируемого 2020 года без реализации предлагаемой программы совершенствования ценовой политики и с её реализацией, по трём прогнозируемым вариантам:

- наиболее неблагоприятный;
- наиболее вероятный;
- наиболее неблагоприятный.

В качестве показателей были выбраны:

- доля рынка;
- валовая выручка;

- чистая прибыль;
- рентабельность продаж.

Рентабельность продаж рассчитаем по формуле (2):

$$R_{п} = \frac{\Pi}{И} \cdot 100 \%, \quad (2)$$

где  $R_{п}$  – рентабельность продаж, %;

$\Pi$  – валовая прибыль, млн.р.;

$И$  – полные издержки по производству и реализации продукции, млн.р.

Результаты сравнения приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты сравнительного анализа результатов деятельности предприятия с предлагаемой программой и без нее

Наименование	Единица измерения	2019	2020			
			Без реализации предложенной программы	С реализацией программы		
				Неблагоприятный	Наиболее вероятный	Благоприятный
Доля рынка	%	34,0	34,2	34,4	34,7	34,9
Валовая выручка	млн. руб.	35 403	36 890,9	38 440,3	40 054,8	41 737,1
Чистая прибыль	млн. руб.	7 687,7	7 259,1	7 694,7	8156,4	8 645,8
Рентабельность продаж	%	40,0	32,5	35,1	37,9	40,9

Как видно из таблицы 19 даже при самом неблагоприятном развитии событий с реализацией программы показатели деятельности выше, чем прогнозные показатели без нее.

Прогнозируемый экономический эффект рассчитаем по формуле (3), как разность между чистой прибылью при реализации программы при неблагоприятном варианте и без реализации программы:

$$\mathcal{E} = \Pi_{п.н.в.} - \Pi_{б.р.п.}, \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от реализации программы, млн.р.;

$\Pi_{\text{П.Н.В.}}$  – чистая прибыль при реализации программы при самом неблагоприятном варианте, млн. р.;

$\Pi_{\text{Б.Р.П.}}$  – чистая прибыль без реализации программы, млн.р.

Для ООО «Ригла» имеем:

$$\mathcal{E} = 7\,694,7 - 7\,259,1 = 435,6 \text{ млн.р.}$$

Абсолютный чистый экономический эффект рассчитаем по формуле (4):

$$\Delta\mathcal{ЧЭ} = \mathcal{E} - \mathcal{З}_{\text{Общ.}} \quad (4)$$

$$\Delta\mathcal{ЧЭ} = 435,6 - 100 = 335,6 \text{ млн.р.}$$

Относительный чистый экономический эффект рассчитаем по формуле (5):

$$\delta\mathcal{ЧЭ} = \frac{\Delta\mathcal{ЧЭ}}{\mathcal{З}_{\text{Общ.}}}, \quad (5)$$

$$\delta\mathcal{ЧЭ} = \frac{335,6}{100} = 3,36$$

Таким образом, 1 рубль затрат на предлагаемую программу приносит 3,36 руб. прироста чистой прибыли, что подтверждает ее прогнозируемую эффективность.

### Выводы по разделу три

Для повышения эффективности и увеличения уровня конкурентоспособности компании главные действия руководства должны быть ориентированы, прежде всего, как на привлечение новых клиентов, так и на удержание действующих потребителей.

Потребители стали грамотнее и более внимательно оценивают соотношение цены и качества продукта или услуги. Когда клиент эмоционально не привязан к продавцу или бренду, он уйдет к конкурентам, если найдет аналогичный товар по более низкой стоимости. Чтобы удержать потребителя, необходимо дифференцировать товарное предложение: найти отличия от продукции конкурентов и сделать на этом акцент в рекламных кампаниях. Клиенты будут покупать, если увидят преимущества, которые не дают им другие производители.

Для достижения данных целей мы предлагаем следующие мероприятия: запуск широкой рекламной кампании и разработка новой скидочной политики.

Увещательная реклама побуждает человека к приобретению рекламируемого товара. Целевая аудитория – физические лица. Цель рекламы – увеличение объемов продаж путем привлечения новых клиентов.

Рекламный бюджет варьируется в зависимости от выбора площадки для размещения. Для ПАО ГК «ПРОТЕК» предлагается использовать рекламу на телевидении и в Интернете. Формат рекламной кампании включает в себя текст, иллюстрацию рекламируемого объекта, художественное оформление и макет расположения заголовков, текста, изображений и логотипа.

Для усиления эффекта рекламной кампании она должна содержать упоминание о текущих скидках и акциях, а также распространяться по базе электронных адресов действующих клиентов.

Зачастую неграмотное использование рекламы в Интернете приводит к убыткам и сливанию месячного бюджета в недельный срок. Поэтому запуск и ведение такой рекламы необходимо доверить профессионалам. Также важно доработать и своевременно обновлять сайт, на который будет вести контекстная реклама, чтобы новым потребителям было легко разобраться и заказать (при наличии такой опции) рекламируемый товар.

Для достижения поставленных целей, наряду с проведением рекламной кампании для привлечения новых покупателей, необходимо обновить скидочную систему в аптечной сети «Ригла» для удержания старых.

Принимая во внимание снижение доходов населения, необходимо ввести дополнительные скидки для привлечения и удержания покупателей, которые предпочтут приобрести товар по более привлекательной цене, даже если аптека-конкурент находится ближе к дому.

Приведенные расчеты показали экономическую эффективность предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время фармацевтический рынок является одним из самых стабильных и быстро развивающихся сегментов российской экономики. Формирование необходимого уровня конкурентоспособности организации требует проведения анализов и учета всех факторов и условий деятельности компании.

На данный момент ключевыми направлениями в развитии ПАО ГК «ПРОТЕК» по сегментам являются:

производство:

– расширение продуктового портфеля, в т.ч. за счет инновационных препаратов под собственными торговыми марками, загрузка производственных мощностей АО «Рафарма» до целевого уровня;

– развитие компетенций в области продвижения препаратов компании в новых сегментах фармацевтического рынка;

– повышение эффективности бизнеса, в частности, оптимизация операционных затрат, наращивание эффективности продвижения и увеличение производительности труда;

– развитие лицензионного производства совместно с крупнейшими международными фармкомпаниями;

– развитие экспортного направления.

Дистрибуция:

– диверсификация бизнеса за счет запуска и развития коммерческих проектов;

– усиление работы по улучшению платежной дисциплины клиентской базы;

– повышение эффективности бизнеса, в частности, уменьшение доли операционных затрат в выручке и увеличение производительности труда;

– внедрение новых партнерских программ для поставщиков и клиентов.

Розница:

– качественный органический рост сети, в т.ч. с выходом в новые регионы;

– усиление конкурентных преимуществ в части сервиса и ценообразования;

- развитие программ лояльности клиентов и клиентского опыта;
- повышение эффективности бизнеса, в частности, оптимизация операционных затрат и увеличение производительности труда.

Можно сделать вывод, что для ПАО ГК «ПРОТЕК» основной целью является сохранение занимаемых позиций и, возможно приобретение статуса лидера. На данный момент в России функционируют в основном иностранные корпорации-производители лекарственных средств, а это, несомненно, уменьшает конкурентоспособность местных компаний.

Результаты работы ПАО ГК «ПРОТЕК» напрямую зависят от деятельности образующих дочерних компаний, которыми владеет группа. Благодаря вертикально-интегрированной структуре, компания имеет полную товаропроводящую цепочку «Производство – Дистрибуция – Розничная продажа».

Основными конкурентами ПАО ГК «ПРОТЕК» являются: «Катрен» и ФК «Пульс», которые по показателям конкурентоспособности превосходят компанию. Конкурентная среда на рынке определяется значительным количеством игроков. Основная конкурентная стратегия на рынке – борьба за потребителя. Имеется риск усиления конкуренции, что может привести к снижению рыночной доли ПАО ГК «ПРОТЕК», а также может негативно отразиться на её финансовых показателях. Конкурентоспособность ПАО ГК «ПРОТЕК» зависит от её возможности предложить покупателю уровень цен не хуже, чем могут предложить ее конкуренты.

Существует риск усиления конкуренции, что может привести к снижению рыночной доли ПАО ГК «ПРОТЕК», а также может негативно отразиться на финансовых показателях. Конкурентоспособность ПАО ГК «ПРОТЕК» зависит от возможности предложить покупателю уровень цен не хуже, чем у конкурентов.

Проведенные анализы показали, что ценовая политика, отсутствие скидочной системы, недостаточно широкий ассортимент и малое количество рекламы – это те слабые стороны предприятия, которые необходимо улучшить для повышения



конкурентоспособности компании. Модель «4Р» подтвердила, что ресурс для развития предприятия есть в категориях цена и продвижение, которые и необходимо использовать для разработки мероприятий.

Для повышения эффективности и увеличения уровня конкурентоспособности компании главные действия руководства должны быть ориентированы, прежде всего, как на привлечение новых клиентов, так и на удержание действующих потребителей. Для достижения данных целей мы предлагаем следующие мероприятия: запуск широкой рекламной кампании и разработка новой скидочной политики.

Увещательная реклама побуждает человека к приобретению рекламируемого товара. Целевая аудитория – физические лица. Цель рекламы – увеличение объемов продаж путем привлечения новых клиентов.

Рекламный бюджет варьируется в зависимости от выбора площадки для размещения. Для ПАО ГК «ПРОТЕК» предлагается использовать рекламу на телевидении и в Интернете.

Для достижения поставленных целей, наряду с проведением рекламной кампании для привлечения новых покупателей, необходимо обновить скидочную систему в аптечной сети «Ригла» для удержания старых.

Принимая во внимание снижение доходов населения, необходимо ввести дополнительные скидки для привлечения и удержания покупателей, которые предпочтут приобрести товар по более привлекательной цене, даже если аптека-конкурент находится ближе к дому.

Приведенные расчеты показали экономическую эффективность предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности. Таким образом, в результате предложенных рекомендаций конкурентные позиции ПАО ГК «ПРОТЕК» увеличиваются.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдрахимова, З.Р. Управление конкурентоспособностью предприятия / З.Р. Абдрахимова // Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях. Сборник статей международной научно-практической конференции. – Уфа, 2019. – С.3–5.
2. Акопов, С. «Сотекс» выходит на международный рынок [Электронный ресурс] // <https://elibrary.ru/item.asp?id=32303773>. (дата обращения 02.05.2020г.).
3. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: Инфра–М, 2018. – 300 с.
4. Аранжин, В.В. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности современных организаций // Современные научные исследования и инновации. – 2018. – № 2. – С.326–331.
5. Афонин, А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса / А.М. Афонин, Е.Д. Ицаков. – М.: Проспект, 2016. – 198 с.
6. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский – М.: Финансы и статистика, 2015. – 320 с.
7. Бережная, Ю.В. Направления повышения конкурентоспособности организаций // Современные научные исследования и инновации / Ю.В. Бережная – 2016. – № 2 (58). – С. 437–439.
8. Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова [Электронный ресурс] // <http://www.mavriz.ru/articles/2005/1/3551.html>. (дата обращения 16.05.2020г.).
9. Борщева, А.В. Факторы конкурентоспособности предприятия / А.В. Борщева // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – № 1 (9). – С.6.
10. Волошин, А.В. Обзор методических подходов к оценке конкурентоспособности организаций / А.В. Волошин // Финансы, учет и менеджмент: теоретические и практические разработки Сборник научных трудов

по материалам I Международной научно–практической конференции. – 2018. – С.401–419.

11. Вышегородский, Д.В. Анализ конкурентоспособности деятельности предприятия / Д.В. Вышегородский // В сборнике: Экономический рост: проблемы, закономерности, перспективы. Сборник статей III Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2019. – С.129–132.

12. Ганеев, Л. И. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Л.И. Ганеев // В сборнике: Научное и образовательное пространство: перспективы развития. Сборник материалов VII Международной научно–практической конференции. – М., 2018. – С.256–257.

13. Генералов, И.Г. Методические подходы к оценке конкурентоспособности организаций / И.Г. Генералов // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 9 (64). – С.31–38.

14. Глебова, Н.В. Методика оценки конкурентоспособности продукта / Н.В. Глебова // Технология и товароведение инновационных пищевых продуктов. – 2019. – № 1 (54). – С.111–118.

15. Годовой отчет ОАО «ПРОТЕК» – Московская Биржа [Электронный ресурс] // <https://www.docme.ru/doc/353252/godovoj-otchet-oao-%C2%ABprotek%C2%BB---moskovskaya-birzha/#1>. (дата обращения 02.05.2020г.).

16. Голлай, И.Н. Анализ и систематизация методов оценки уровня конкурентоспособности предприятия / И.Н. Голлай // Управление инвестициями и инновациями. – 2018. – № 2. – С.59–63.

17. Голубков, Е. П. Основы маркетинга: Учебник. / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 2019. – 656 с.

18. Гончаров, А.Н. Понятие конкурентоспособности предприятия / А.Н. Гончаров // В сборнике: Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, 2019. – С.65–67.

19. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: теория и практика: учебник для вузов / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцев. – М.: Юрайт, 2016. – 448 с.

20. Даниленко, Н.Н. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности организаций / Н.Н. Даниленко // В сборнике: Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: новые вызовы для менеджмента компаний – 2018. – С.93–97.

21. Данилова В.К. Факторы конкурентоспособности как основа экономической устойчивости предприятия / В.К Данилова // В сборнике: Проблемы эффективного использования научного потенциала общества, сборник статей по итогам международной научно–практической конференции. – 2018. – С.60–62.

22. Жердецкая, А.М. Анализ современных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий / А.М Жердецкая // Символ науки. – 2018. – Т. 1. – № 1. С.30–32.

23. Заводило, О.В. Основные методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / О.В. Заводило // Наука и общество. – 2018. – № 2 (28). – С.17–20.

24. Зайцева, О. Н. Методические подходы к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия / О.Н. Зайцева // Академическая публицистика. – 2018. – № 4. – С.109–114.

25. Зотов, А.В. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия / А.В. Зотов // Экономика, социология и право. – 2018. – № 2. – С.6.

26. Извеков, Ф.С. Источники и сущность конкурентных преимуществ компании / Ф.С. Извеков // В сборнике: Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, 2019. – С.103–105.

27. Качалина, Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина – М.: Эксмо, 2016. – 322 с.

28. Козырева, О. Н. Пути повышения конкурентоспособности организаций / О.Н. Козырева // В сборнике: Экономика и общество в условиях модернизации.

Сборник материалов I Международной научно–практической конференции. – 2018. – С.80–83.

29. Кулик, Е.И. Теоретические основы определения уровня конкурентоспособности предприятия / Е.И. Кулик // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). – С.22–26.

30. Купцова, К.В. Методы анализа конкурентоспособности организации / К.В. Купцова // В сборнике: Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа. – 2019. – С.78–80.

31. Купцова, К.В. Сущность конкурентоспособности предприятия / К.В. Купцова // В сборнике: Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа. – 2019. – С.77–78.

32. Куянцев, И.А. Маркетинг [Электронный ресурс] // <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210535>. (Дата обращения: 30.04.2020г.).

33. Лазаренко, Н.В. Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия / Н.В. Лазаренко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). – С.26–30.

34. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. – М.: Юрайт, 2017. – 437 с.

35. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие / Ш.Ш. Магомедов. – М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 294 с.

36. Мазурина, Д.А. Направления повышения конкурентоспособности коммерческих организаций / Д.А. Мазурина // В сборнике: Эволюция современной науки. Сборник статей международной научно–практической конференции. – 2018. – С.87–89.

37. Максимова, И.В. Развитие подходов в оценке конкурентоспособности предприятия / И.В. Максимова // В сборнике: Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития. Сборник статей Международной научно–практической конференции. – 2018. – С.174–176.

38. Мельникова, С.А. Методы повышения конкурентоспособности организации / С.А. Мельникова // Современные исследования. – 2018. – № 1 (05). – С.26–28.

39. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон – М.: «Дело», 1996. – 120 с.

40. Мизякина, О.Б. Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // <https://elibrary.ru/item.asp?id=41261674>. (дата обращения 23.04.2020г.).

41. Мовсаров, Р.Д. Конкурентоспособность предприятия / Р.Д. Мовсаров // Наука и образование сегодня. – 2018. – № 1 (24). – С.21–22.

42. Никулина, Т.Н. Методы оценки конкурентоспособности организаций как инструментальный эффективного менеджмента / Т.Н. Никулина // Современная наука и практика высшего образования в формате устойчивого развития общества. Материалы международной мультидисциплинарной научно–практической конференции. – 2018. – С.153–156.

43. Отчет открытого акционерного общества «Протек» [Электронный ресурс] // <https://kurs.znate.ru/docs/index-112053.html?page=8>. (дата обращения 3.05.2020г.).

44. Острянина, Э.А. Обзор методик оценки конкурентоспособности предприятия / Э.А. Острянина // Экономика, социология и право. – 2018. – № 5. – С.25–32.

45. О' Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О' Шонесси; пер. Д.О. Ямпольской. – СПб: Питер, 2002. – 864 с.

46. Платонова, Т. К. Управление конкурентными преимуществами бизнеса как основа повышения его конкурентоспособности / Т.К. Платонова // В сборнике:

Экономический рост: проблемы, закономерности, перспективы. Сборник статей III Международной научно-практической конференции. – Пенза. – 2019. – С.39.

47. Погорельцева, Л.В. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций / Л.В. Погорельцева // Символ науки. – 2018. – Т. 1. – № 2. – С.101–104.

48. Подлесный, Д.И. Пути повышения конкурентоспособности / Д.И. Подлесный // Экономические науки. – 2018. – № 68–1. – С.24–26.

49. Портер, М. Конкурентная стратегия / М. Портер – М.: Альпина Пабlishер, 2015. – 452 с.

50. Романов, Д.С. Пути повышения конкурентоспособности организации / Д.С. Романов // В сборнике: Лучшая студенческая статья 2018. Сборник статей XIII Международного научно–практического конкурса. – 2018. – С.134–137.

51. Ромаха, А.Д. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / А.Д. Ромаха // В сборнике: Инструменты и механизмы современного инновационного развития. Сборник статей Международной научно–практической конференции. – Уфа. – 2018. – С.162–166.

52. Сакаева, И.Т. Анализ и оценка конкурентных преимуществ компании / И.Т. Сакаева // В сборнике: Роль и место информационных технологий в современной науке. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа. – 2019. – С.174–177.

53. Салтанова, Т.А. Основные методы оценки конкурентоспособности предприятий / Т.А. Салтанова // В сборнике: Развитие социального и научно-технического потенциала общества. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2018. – С.136–141.

54. Степанова, В.В. Понятие «конкурентоспособность хозяйствующего субъекта» / В.В. Степанова // В сборнике: Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития. Сборник материалов IX Международной научно–практической конференции. – 2018. – С.271–273.

55. Степанова, Т.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Т.А. Степанова // Белгородский экономический вестник. – 2018. – № 2 (86). – С.59–65.
56. Титова, Н.С. Роль конкурентоспособности в развитии промышленных предприятий / Н.С. Титова // Аллея науки. – 2018. – Т. 3. – № 1 (17). – С.484–486.
57. Фармацевтический рынок России – DSM Group [Электронный ресурс] // [http://dsm.ru/docs/analytics/february\\_2016\\_pharmacy\\_analysis.pdf](http://dsm.ru/docs/analytics/february_2016_pharmacy_analysis.pdf). (дата обращения 10.05.2020г.).
58. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] // <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html>. (дата обращения 11.05.2020г.).
59. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 640 с.
60. Федеральная антимонопольная служба: доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации [Электронный ресурс] // [http://belgorod.fas.gov.ru/sites/belgorod.f.isfb.ru/files/analytic/2013/08/20/dokl\\_sost\\_ko nk.pdf#3](http://belgorod.fas.gov.ru/sites/belgorod.f.isfb.ru/files/analytic/2013/08/20/dokl_sost_ko nk.pdf#3). (дата обращения 15.04.2020г.).
61. Федосеев, В.В. Экономико-математические методы и модели в маркетинге: Учеб. пособие для вузов / В.В. Федосеев – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити – Дана, 2001. – 215 с.
62. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. / Т. Г. Философова, В. А. Быков – М.: Изд-во ЮнитиДана, 2014. – 296с.
63. Финкельштейн, С. Стратегия прорыва. / С. Финкельштейн, Ч. Харви – Киев: Изд-во Companion Group, 2015. – 336с.
64. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / К. Фляйшер – М.: Изд-во Бинوم. Лаборатория знаний, 2015. – 541с.



65. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 799 с.
66. Чернов, А.В. Роль инноваций в повышении конкурентоспособности компаний / А.В. Чернов // В сборнике: Развитие экономики России в условиях геополитических вызовов. Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции магистрантов и аспирантов. – Курск. – 2019. – С.56.
67. Чечевицина, Л. Н. Экономика предприятия: Учебное пособие / Л.Н. Чечевицина – Ростов н/д.: Феникс, 2015. – 378с.
68. Шишакин, А.А. Преимущества создания деятельности вертикально интегрированных холдинговых компаний [Электронный ресурс] // <https://elibrary.ru/item.asp?id=17766357>. (дата обращения 09.04.2020г.).
69. Юданов, А. Ю. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Ю. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 2016. – № 6. – С. 110–113.
70. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебник для вузов / А. Ю. Юданов. – М.: Гном-пресс, 2015 –190 с.
71. Юдина, И. С. Анализ понятия «конкурентоспособность предприятия» / И.С. Юдина // В сборнике: Наука и научный потенциал – основа устойчивого развития общества. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 236–249.
72. Яксанова, Н.Н. Повышение конкурентоспособности организаций на основе применения инструментов стратегической направленности / Н.Н. Яксанова // Факторы успеха. – 2018. – № 1 (8). – С.74–80.
73. MarketLine. Global OTC Pharmaceuticals // John Carpenter House. – London. – 2015. – P.6–13.
74. The Statistics Portal [Электронный ресурс] // <http://www.statista.com/statistics/272717/top-global-biotech-and-pharmaceutical-companiesbased-on-revenue>. (дата обращения 10.05.2020г.).

75. World Health Organization [Электронный ресурс] // <http://www.who.int/trade/glossary/story073>. (дата обращения 02.05.2020г.).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### ПАО «ПРОТЕК» и его дочерние организации – консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе

*(в тысячах российских рублей, если не указано иное)*

	Прим.	2019 г.	2018 г.
Выручка	16	265 647 338	251 733 446
Себестоимость продаж	17	(228 701 597)	(217 470 769)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>36 945 741</b>	<b>34 262 677</b>
Коммерческие расходы	18	(22 275 132)	(20 189 155)
Общие и административные расходы	19	(6 829 114)	(6 569 918)
Расходы на исследования и разработки		(109 494)	(78 882)
Прочие операционные (расходы)/доходы, нетто	20	(99 863)	63 546
<b>Операционная прибыль</b>		<b>7 632 138</b>	<b>7 488 268</b>
Доля в результатах ассоциированных организаций		(864)	41
Процентные доходы		816 281	333 638
Процентные расходы	21	(2 975 690)	(411 697)
Прибыль от курсовых разниц		858 266	1 410 254
Убыток от курсовых разниц		(1 434 365)	(774 166)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>4 895 766</b>	<b>8 046 338</b>
Расходы по налогу на прибыль	22	(1 215 671)	(1 665 880)
<b>Прибыль за год</b>		<b>3 680 095</b>	<b>6 380 458</b>
<b>Прочий совокупный доход/(убыток):</b> <i>Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в прибыли или убытки</i>			
Изменение справедливой стоимости инвестиций	5	30 155	(3 493)
Налог на прибыль, отраженный непосредственно в прочем совокупном доходе	22	(6 031)	699
<b>Прочий совокупный доход/(убыток) за год</b>		<b>24 124</b>	<b>(2 794)</b>
<b>Итого совокупный доход за год</b>		<b>3 704 219</b>	<b>6 377 664</b>
<b>Прибыль, относимая на:</b>			
- собственников Организации		3 480 814	6 184 864
- неконтролирующую долю участия		199 281	195 594
<b>Прибыль за год</b>		<b>3 680 095</b>	<b>6 380 458</b>
<b>Итого совокупный доход, относимый на:</b>			
- собственников Организации		3 504 938	6 182 070
- неконтролирующую долю участия		199 281	195 594
<b>Итого совокупный доход за год</b>		<b>3 704 219</b>	<b>6 377 664</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ООО «РИГЛА»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ

Полное наименование: **ООО «РИГЛА»**

ИНН: **7724211288**

Вид деятельности (по ОКВЭД): 47.73 – Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках)

Форма собственности: 16 - Частная собственность

Организационно-правовая форма: 12300 – Общества с ограниченной ответственностью

Отчетность составлена в **тысячах рублей**

Формат отчетности: полная

**Бухгалтерская отчетность за 2012–2019гг.**

**Бухгалтерский баланс**

Наименование показателя	Код	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
<b>АКТИВ</b>									
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>									
Нематериальные активы	1	22	26			12	18	23	20
	110	722	798	9 696	8 700	991	928	802	365
Основные средства	1	710	651	525	431	334	322	342	372
	150	204	399	659	733	550	763	670	029
Доходные вложения материальные ценности	1	502	418	93	58	28	17	2	2
	160	253	478	005	938	830	027	821	920
Финансовые вложения	1	3 119	2 849	2 652	2 687	2	2 907	2	3
	170	720	651	574	243	457	301	980	145
						155		128	485
Отложенные	118	62	47	21	58	55	60	85	114

налоговые активы	0	197	983	022	939	676	384	851	006
Прочие внеоборотные активы	119 0	287 608	81 309	72 275	49 178	24 467	20 887	0	0
Итого по разделу I	110 0	4 704 704	4 075 618	3 374 231	3 294 731	2 913 669	3 347 290	3 435 272	3 654 805
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>									
Запасы	121 0	2 602 353	1 923 254	1 673 946	1 138 520	1 157 088	916 750	891 056	770 383
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	122 0	3 346	1 822	3 052	2 685	3 058	1 506	2 044	3 939
Дебиторская задолженность	123 0	2 005 955	1 745 067	1 516 642	923 890	602 107	469 536	286 070	277 342
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	124 0	440 045	279 117	3 680 869	3 818 041	643 664	0	0	0
Денежные средства и денежные	125 0	208 650	232 506	181 712	95 357	105 867	184 937	382 599	135 067

ЭКВИВАЛЕНТЫ									
Прочие оборотные активы	126 0	12 368	3 476	3 972	2 823	5 789	2 405	3 059	1 856
Итого по разделу II	120 0	5 272 717	4 185 242	7 060 193	5 981 316	2 517 573	1 575 134	1 564 828	1 188 587
<b>БАЛАНС</b>	<b>160 0</b>	<b>9 977 421</b>	<b>8 260 860</b>	<b>10 434 424</b>	<b>9 276 047</b>	<b>5 431 242</b>	<b>4 922 424</b>	<b>5 000 100</b>	<b>4 843 392</b>
ПАССИВ									
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ									
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	131 0	1 880 010	1 880 010	1 880 010	1 880 010	1 880 010	1 880 010	1 880 010	1 880 010
Нераспределенна я прибыль (непокрытый убыток)	137 0	419 571	311 301	197 662	(179 744)	(247 373)	(282 705)	(370 417)	(261 031)
Итого по разделу III	130 0	2 299 581	2 191 311	2 077 672	1 700 266	1 632 637	1 597 305	1 509 593	1 618 979

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Заемные средства	141	1 821	1 450	442	763	776	464	950	638
	0	890	555	412	454	968	396	537	779
Отложенные налоговые обязательства	142	38	17	6 779	22	17	10	9	9
	0	691	257		178	954	733	458	376
Итого по разделу IV	140	1 860	1 467	449	785	794	475	959	648
	0	581	812	191	632	922	129	995	155
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Заемные средства	151	353	668	4 315	4 089	624	1 072	889	1
	0	024	242	416	836	139	507	857	015 220
Кредиторская задолженность	152	5 272	3 766	3 538	2 653	2	1 731	1	1
	0	025	961	448	147	330 993	032	595 546	514 644
Оценочные обязательства	154	192	166	53	47	48	46	45	46
	0	210	534	697	166	551	451	109	394
Итого по разделу V	150	5 817	4 601	7 907	6 790	3	2 849	2	2
	0	259	737	561	149	003 683	990	530 512	576 258
<b>БАЛАНС</b>	<b>170</b>	<b>9 977</b>	<b>8 260</b>	<b>10</b>	<b>9 276</b>	<b>5</b>	<b>4 922</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
	<b>0</b>	<b>421</b>	<b>860</b>	<b>434</b> <b>424</b>	<b>047</b>	<b>431</b> <b>242</b>	<b>424</b>	<b>000</b> <b>100</b>	<b>843</b> <b>392</b>