МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____
(підпис)
“___”_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління конкурентними перевагами підприємства роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами»

Виконавець:
студент ФМОІТ
Романчук Влад Віталійович_____
/підпис/
Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ 5
1.1. Поняття конкурентних переваг підприємства 5
1.2. Види конкурентних переваг 12
1.3. Процес управління конкурентними перевагами підприємства 19
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АПТЕКИ №1 27
2.1. Аналіз ринку послуг аптечного продажу України 27
2.2. Загальна характеристика та фінансовий аналіз аптеки №1 39
2.3. Оцінка конкурентоспроможності аптеки №1 46
2.4. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності аптеки №1 48
2.5. Оцінка конкурентоспроможності аптеки №1 після заходів 60
ВИСНОВКИ 62
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 64
ДОДАТОК 68

ВСТУП

Підприємства з роздрібної реалізації фармацевтичних препаратів (аптеки) попри скорочення діяльності в 2022 р. швидко відновили обсяги продажу в 2023 -2024 рр. На ринку аптечних послуг традиційно високий рівень конкуренції, інтенсивно розростаються аптечні мережі, що загострює суперництво. Останні роки зросла підтримка від держави через механізм реімбурсації.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ управління конкурентними перевагами підприємства та застосування отриманих знань для управління конкурентними перевагами підприємства роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами.

Завдання дослідження:

- вивчити класифікаційні підходи до видів конкурентних переваг;
- проаналізувати ринок послуг аптечного продажу України;
- оцінити конкурентоспроможність аптеки с. Кремидівка;
- запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності аптеки.

Об’єктом дослідження є підприємство роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами – аптека в с. Кремидівка.

Предметом дослідження є процес управління конкурентними перевагами підприємства.

Методи дослідження, використані в роботі, включають: метод групування (для відокремлення класифікаційних підходів до видів конкурентних переваг), модель п’яти конкурентних сил М. Портера (для аналізу ринку послуг аптечного продажу України); діаграму зв’язків (для аналізу проблеми низької оборотності товарів), АВС-аналіз та модель управління запасами з фіксованим замовленням (для оптимізації управління асортиментом ліків в аптеці), діаграму процесу здійснення програми PDPC (для дослідження та удосконалення процесу обслуговування клієнтів в аптеці).

Інформаційну базу дослідження становлять сучасні наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних та електронних публікацій, у т.ч. галузевого характеру, законодавчі акти та нормативні документи України, дані статистики, річна звітність підприємства.

Для практичного використання пропонується обґрунтована розрахунками методика управління асортиментом ліків в аптеці на засадах АВС-аналізу та моделі управління запасами з фіксованим замовленням, формалізована за допомогою логічної схеми.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ

1.1. Поняття конкурентних переваг підприємства

При виборі продукту споживачі віддають перевагу одним продуктам та відмовляються від інших через те, що вони краще задовольняють потреби клієнтів, здаються їм більш привабливими за ціною, є більш зручними у використанні тощо. В таких випадках кажуть, що покупець обирає той товар, що має більше конкурентних переваг. Проте в науковій думці немає єдності авторів щодо сутності поняття «конкурентної переваги». У зв'язку з цим розглянемо сутність даного поняття в інтерпретації різних авторів.

Серед більшості авторів розповсюджена думка щодо розуміння конкурентних переваг як унікальної цінності для клієнта. Так, автори [13, с.126] описують конкурентну перевагу як ексклюзивну цінність продукту підприємства, яка дозволяє йому отримати пріоритетність серед суперників, що досягається шляхом найбільш повного задоволення потреб клієнтів на достатньо високому рівні якості.

Конкурентні переваги в повній мірі проявляються в умовах виникнення певної ситуації. Мається на увазі, що в умовах змін зовнішнього середовища конкурентні переваги можуть набувати або втрачати актуальності, що ґрунтується на ситуаційному підході. Також конкурентна перевага має бути гнучкою, що вимагає застосування адаптивного підходу. Останнє є основою авторського підходу щодо наявності життєвого циклу конкурентної переваги, що проходить етапи народження, виведення на ринок, зростання та зрілості, виведення з ринку. На стадії народження відбувається перехід від ідей до формування конкурентного потенціалу організації. Стадія виведення на ринок охоплює період формування конкурентних переваг та їх підтримки на високому рівні. На стадії зростання та зрілості завдяки ефективно сформованій конкурентній перевазі підприємство займає міцну позицію на ринку, є стійким відносно дій конкурентів. Стадія виведення з ринку настає, коли конкурентна

перевага втрачає свою актуальність та стійкість. Відповідно зменшується і рівень конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш активними є перші три стадії, четверта стадія є перехідною.

Авторським колективом [32], що працює в межах даного підходу, конкурентні переваги розглядаються як система індивідуальних цінностей, яка надає організації можливість переважати конкурентів в різних сферах діяльності та більш ефективно використовувати наявні ресурси. Підприємство може бути кращим за конкурентів в економічній (мати кращі показники діяльності), технічній (використовувати більш нові техніку та технології) та організаційній (організовувати більш ефективний збут, раціональну закупівлю товарів тощо) сфері.

Оцінити, наскільки ефективно підприємство у досягненні конкурентних переваг можна шляхом встановлення відповідних цілей та завдань та відстеження їх виконання при збереженні певного рівня його якості. При цьому мають враховуватися як мінливі умови зовнішнього середовища, так і зміни всередині підприємства, що повинні відповідати зовнішнім змінам. Все це означає, що організація має адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища, зміцнюючись зсередини, розвиваючи основні компетенції. Подібні зміни називають створенням конкурентних переваг. Підприємство створює конкурентні переваги (в літературі це має назву розвитку конкурентних переваг) і використовує їх (для реалізації цільової діяльності). Розвиток конкурентних переваг часто пов’язують зі створенням внутрішнього потенціалу, пошуком та придбанням ресурсів на більш вигідних умовах, формуванням певних навичок у персоналу тощо. Конкурентні переваги визначаються завжди у порівнянні з суперниками. При цьому як базу порівняння можна брати найближчого конкурента або орієнтуватися на запити споживачів та задоволення їх потреб, тобто менеджерами підприємства проводиться оцінювання підприємства та його суперників очами клієнта. Більш раціональним способом оцінювання є порівняння власних характеристик і з конкурентами, і з мінливими запитами покупців. Такий варіант оцінки описується як орієнтований на ринкову

перспективу, оскільки в майбутньому можлива як поява нових конкурентів, так і зміна споживацьких потреб.

Конкурентні переваги повинні мати такі характеристики як відносність, динамічність, адаптивність, стійкість, ефективність. Відносність завжди визначається тим, що порівняння відбувається відносно певного товару, окремого аспекту діяльності, умовами конкуренції. Динамічність конкурентної переваги пов'язана з переходом від одної стадії життєвого циклу до іншої через зміну зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Вона в т.ч. залежить від агресивності конкурентів, поведінки споживачів, появи новинок в сфері техніки та технологій тощо. Адаптивність конкурентної переваги відбиває її здатність до змін відповідно до змін конкурентного оточення, стійкість – описує тривалість життєвого циклу конкурентної переваги, а ефективність – дозволяє оцінити конкурентну перевагу на підставі комплексного зіставлення всіх раніше розглянутих характеристик.

Дослідниками [24, с.208] описується, що конкурентна перевага має сприйматися як ексклюзивна система цінностей, що надає змогу організації бути кращою за конкурентів, більш ефективно використовувати власні ресурси та мати кращий фінансовий результат. Таким фінансовим результатом можуть бути кількісні індикатори ринкової позиції (частка ринку), які гарантують підприємству отримання доходів та прибутку, що перевищують середньогалузевий рівень та показники підприємств-суперників. Для того, щоб розвивати конкурентні переваги та влучно їх використовувати, підприємство має бути конкурентоспроможним. Більш конкурентоспроможними вважають ті підприємства, керівництво яких приймає зважені, проте нестандартні рішення, вивчає нові напрямки інвестування грошових коштів та постійно переглядає інвестиційний портфель, успішно співробітничає з іншими організаціями (зокрема, контрагентами, що виконують спеціалізовані послуги) та навіть конкурентами (використання методу сумісного проектування, коли вигода від скорішого виводу товару на ринок перевищує потенційну загрозу спільної роботи з конкурентами). Підприємства, що успішно розвиваються, та є лідерами

ринку, здатні задавати тренд розвитку всім іншим організаціям ринку та формувати перспективні потреби споживачів (виявляти потенційні клієнтські потреби та продукти, що їх задовільнять). Вони генерують інновації (процесні та продуктові), які інші наслідують.

Сучасні виклики ще полягають у тому, що темпи розвитку економіки останні часи прискорилися, це негативно впливає на життєві цикли продуктів, скорочуючи їх. Якщо раніше всі ці зміни відбувалися лише в інноваційних галузях (фармацевтика, біотехнології, нанотехнології тощо), то сьогодні таких галузей стає все більше. В таких умовах підприємство має постійно аналізувати мінливі потреби споживачів та швидко впроваджувати в діяльність новинки, яких ще немає у конкурента. А його керівництво має використовувати методи прогнозування та активно застосовувати експертні методи.

Тлумачення конкурентних переваг (властивостей) відносної категорії, що відбиває володіння унікальною цінністю, що дає переваги над клієнтами [6, с.43]. Конкурентні переваги мають бути стійкими, мати адаптивний характер та в сукупності відбивати можливості організації функціонувати в конкурентному середовищі. Якщо змінюється та розвивається конкурентці – змінюється і конкурентні переваги. Вони стають більш значущими та забезпечують успішність організації на ринку.

В межах другої точки зору науковців конкурентні переваги розглядаються як переважання над конкурентами.

Зокрема подібну позицію має науковець [34], що описує конкурентну перевагу як концентрований прояв переважання над суперниками в різних сферах діяльності, що можна виміряти за допомогою економічних показників. Такими економічними показниками може бути прибуток (чистий, валовий, маржинальний), рентабельність, ринкова частка тощо. Автором зазначається, що не слід ототожнювати конкурентні переваги та внутрішній потенціал підприємства. Володіння ресурсами та професійними навичками ще не означає їх ефективного використання. Підприємство може мати певні високотехнологічні наробки, висококваліфікований персонал, проте якщо це не

проявляється у зростанні обсягів продажу та прибутку, це не варто розглядати як конкурентні переваги. Це лише певні потенційні можливості, які або використовуються суб'єктом господарювання, або ні. Остання виступає одночасно і як мета, і як результат діяльності. Як мета, тому що підприємство прагне досягти певних переваг в найближчому майбутньому, а як результат, тому що воно спрямовує зусилля (час, кошти та ресурси) на досягнення переваги. Тобто перевага виступає як наслідок певної активності організації.

Конкурентна перевага з позиції автора, має відносний характер, тобто проявляється на ринку, порівняно до інших підприємств. Оскільки ринкові умови змінюються, мінливий характер має і конкурентна перевага. Вона має відповідати кільком умовам, а саме:

- ґрунтуватися на внутрішніх можливостях підприємства, що є більш унікальними порівняно до конкурентів та складними для копіювання ними принаймні в найближчий перспективі;

- зберігати унікальність в довгостроковій перспективі;

- задовольняти специфічні потреби клієнтів в спосіб, кращий за конкурентів.

Як відносна категорія конкурентна перевага проявляється лише в конкурентному середовищі, маю бути стійкою (довговічною) та адаптивною (можливістю змінюватися за потребою). Наявність таких характеристик визначає успішність підприємства, що опанувало дану конкурентну перевагу, на ринку, в конкурентному оточенні. При цьому слід розуміти, що конкурентна перевага може мати регіональний й національний аспект. Зокрема, підприємство, що володіє локальними конкурентними перевагами, при виході на ринок країни, може вже не мати конкурентних переваг. Дане твердження також справедливо для світового ринку (підприємства, що є успішними на ринку країни, можуть бути неконкурентоспроможними при виході на ринки інших країн).

В межах даного підходу працює науковець [4] , що описує конкурентні переваги як сильні сторони організації, що забезпечують її переважання над конкурентами, та є дуже важливими для цільового ринку. Автор також зазначає

відносний характер конкурентної переваги та її прояв у порівнянні з характеристиками продукції / послуг інших підприємств, що впливають на їх економічні показники та забезпечують ефективність продажів.

Конкурентні переваги можуть полягати в створенні специфічних, відмінних від інших умов виробництва та продажу продукції, випуску товарів з унікальними споживчими властивостями, наданні додаткових послуг, післяпродажного обслуговування та гарантії. Все у сукупності дозволяє підприємству залучити більше реальних та потенційних покупців та отримати більшу частку на ринку. Володіння більш вигідною ринковою позицією або лідерство на ринку досягається шляхом зміцнення конкурентних переваг організації.

Автором [35] зазначається, що конкурентна перевага має відбивати ступінь відмінності організації від конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах, спрямована на забезпечення міцної конкурентної позиції впродовж тривалого періоду часу. Так, автор наголошує на внутрішньому та зовнішньому походженні конкурентної переваги, що означає з одного боку ґрунтування на певному внутрішньому потенціалі (кваліфікації та компетенціях персоналу, унікальних технологіях, новій техніці, наявності обмежених ресурсів тощо), а з іншого боку – зіставленні з підприємствами – суперниками.

Конкурентні переваги мають бути надійними, що досягається лише шляхом системної роботи організації з їх удосконалення. Згадана робота має носити постійний та комплексний характер, оскільки зі зміною та ускладненням зовнішнього середовища мають змінюватися і конкурентні переваги, повинні з’являтися нові переваги та джерела їх формування. Технологічної складової при формуванні конкурентних переваг вже недостатньо, вона має супроводжуватися позитивними змінами у фінансових та кадрових ресурсах з акцентом на унікальності останніх.

Систематизуємо сутність конкурентних переваг в інтерпретації різних авторів в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до розуміння поняття конкурентних переваг

Підходи до розуміння поняття	Дослідники	Визначення
розуміння конкурентних переваг як унікальної цінності для клієнта	Дражниця С., Новосад А. [13]	Конкурентна перевага - це ексклюзивна цінність продукту, яка дозволяє підприємству отримати пріоритетність серед суперників, шляхом найбільш повного задоволення потреб клієнтів при високому рівні якості.
	Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М.[32]	Конкурентні переваги - це система індивідуальних цінностей, яка надає організації можливість переважати суперників та більш ефективно використовувати наявні ресурси
	Мельник В.В., Михайлик Р.Г.[24]	Конкурентна перевага - це ексклюзивна система цінностей, що надає змогу організації бути кращою за конкурентів, більш ефективно використовувати власні ресурси та мати кращий фінансовий результат
	Бондаренко С.М., Лісовський М. Ю.[6]	Конкурентна перевага - це володіння унікальною цінністю, що дає переваги над клієнтами.
розуміння конкурентних переваг як переважання над конкурентами	Цюцюпа С.В.[34]	Конкурентна перевага - це концентрований прояв переважання над суперниками в різних сферах діяльності, що можна виміряти за допомогою економічних показників
	Балабанова Л.В., Холод В.В.[5]	Конкурентні переваги - це сильні сторони організації, що забезпечують її переважання над конкурентами, та є дуже важливими для цільового ринку
	Шаповалова І.В.[35]	Конкурентна перевага - це ступінь відмінності організації від конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах, спрямована на забезпечення міцної конкурентної позиції впродовж тривалого періоду часу

На наш погляд, в межах першої точки зору (першого підходу) відбиваються внутрішні, сутнісні характеристики конкурентної переваги, тобто саме те, що є первісним. Друга точка зору (другій підхід) відбиває зовнішні характеристики, прояв конкурентної переваги відповідно до суперників. Зрозуміло, що без наявних сутнісних характеристик, що представляють цінність та унікальність продукту послуги підприємства для споживачів, неможливе переважання над конкурентами. Все це дозволяє визначити перший підхід як більш ґрунтовний.

1.2. Види конкурентних переваг

В сучасній науковій літературі наводяться різні класифікаційні підходи до конкурентних переваг. Розглянемо основні з них.

За роллю у забезпеченні конкурентної стратегії в науковому джерелі [6, с.44] пропонується відрізняти конкурентну перевагу низьких витрат та широкої диференціації. Перевага низьких витрат полягає в тому, що організація концентрується на всебічному скороченні витрат як виробничих, так і витрат на реалізацію. Зокрема, підприємство впроваджує енергозаощаджувальні технології, шукає можливості придбання сировини та матеріалів зі знижками, оптимізує логістичні витрати. Більш низькі витрати надають підприємству можливість бути більш маневреними у встановленні цін та пропонувати клієнтам знижки, більш вигідні, ніж у конкурентів. Перевага широкої диференціації полягає в тому, що підприємство створює унікальний продукт з властивостями, які не доступні для копіювання конкурентами, принаймні, в найближчий перспективі. Оскільки продукт представлений на ринку в єдиному варіанті, покупець віддає йому перевагу.

Слід зазначити, що ідеальної конкурентної переваги не існує, оскільки перевага в низьких витратах має місце доки на ринку не з’явився суперник з більш низькими витратами. Відповідно унікальні характеристики продукту також можуть бути скопійованими конкурентами, через що підприємство втрачає конкурентну перевагу.

За джерелами формування конкурентних переваг авторами [7, с.94-95] відрізняють зовнішні та внутрішні переваги. Зовнішні переваги ґрунтуються на здатності підприємства створити цінність для клієнта, що є достатньо значущою, та збільшує можливості щодо більш повного задоволення потреб споживачів та підвищення результативності діяльності. За рахунок зовнішніх переваг створюється унікальна цінність для клієнтів. Зокрема розширюються можливості компанії для вироблення затребуваної продукції, з більш низькими витратами, унікальними характеристиками. Все це разом створює підприємству ринкову перевагу у задоволенні споживацьких потреб.

Внутрішні переваги є характеристиками внутрішніх можливостей підприємства. Загалом авторами стверджується, що в основі конкурентної переваги має бути внутрішнє джерело формування, тобто потенційно конкурентна перевага формується на підставі внутрішнього потенціалу та наявних ресурсів. Внутрішні переваги ґрунтуються на виробничих та організаційних удосконаленнях, що впроваджуються підприємством. До них відносяться нові технології, ефективність виробництва та управління, міцні зв'язки з постачальниками тощо.

Авторами [32] підкреслюється, що в умовах ринку особливої актуальності здобувають так маркетингові новинки як знання споживчих очікувань. Внутрішні переваги реалізуються персоналом, у т.ч. керівництвом. Вони є наслідком зростання продуктивності та вміщують такі переваги як спеціалізація, досвід, ефективність тощо.

За складністю відтворення в тому ж науковому джерелі [7, с.94-95] пропонується відокремлювати конкурентні переваги низького рівня, високого рівня та найвищого рівня. Конкурентні переваги низького рівня є простими для копіювання, вони ґрунтуються на доступності ресурсів або вартості. Вони можуть бути швидко втрачені, легко імітованими конкурентами. До них відноситься дешева робоча сила та інші ресурси. Як тільки конкурент отримає доступ до ресурсів (дешевих, унікальних тощо) підприємство втрачає свою перевагу. До конкурентних переваг високого рівня (або за іншими джерелами середньостійких) відносяться такі результати діяльності організації, які складні до копіювання, зокрема нові сучасні технології, широка збутова мережа, бізнес-репутація. Їх не можна швидко скопіювати, а їх створення потребує значних витрат. Конкурентні витрати найвищого рівня, за думкою авторів, є результатом суттєвих удосконалень виробництва розширення асортименту та видів діяльності. Їх майже неможливо скопіювати (вимагає великих витрат праці та грошей), а їх досягнення відбувається не за один рік. Вони відбивають унікальні можливості організації та можуть взагалі не піддаватися для копіювання

конкурентами. До них можуть бути віднесені: наявність нових інноваційних технологій, патентів на новації, унікальні компетенції службовців.

За характером джерел виникнення конкурентної переваги [33, с.395] відрізняють такі їх різновиди як техніко-технологічні, економічні, нормативно-правові, географічні, інформативно-комунікаційні та демографічні. Техніко-технологічні конкурентні переваги визначаються рівнем техніки та технології, особливостями сировини, а також технічними характеристиками продукції. Нові технології створюють інноваційні можливості не лише в сфері виробництва, але й в сфері проектування товарів, їх доставки, продажу та післяпродажного обслуговування. Розвиток технологій сприяє не лише удосконаленню старих товарів, але й появі нових товарів та появі нових галузей. Економічні переваги пов'язані з найкращими економічними позиціями у витратах (більш низька собівартість), прибутковості (високодохідні галузі, в яких працює підприємство), ціні залучення капіталу (більш економічно вигідні джерела фінансування) тощо. Конкурентні переваги нормативно-правового характеру ґрунтуються на відповідних законодавчих актах, рішеннях органів влади тощо. Можуть бути змінені на законодавчому рівні стандарти, правові акти в сфері охорони навколишнього середовища, вимоги до інноваційних галузей. Підприємства, які можуть швидко зорганізуватися після зміни умов, будуть більш конкурентоспроможними. Географічні переваги пов'язані з вигідним розміщенням підприємства, а також з його можливістю виходити на нові географічні ринки. Інформаційно-комунікаційні конкурентні переваги відбивають ступінь володіння підприємства інформацією, зокрема про покупців, конкурентів, операторів та інфраструктуру ринку тощо. до даної групи конкурентних переваг варто віднести т.зв. метокомпетенції, що стосуються взаємодії соціального (і не тільки) характеру, а саме реагування на критику компанії, здатність швидко вчитися, здібність швидко вчитися та загалом зацікавленість в розвитку компанії тощо.

Демографічні конкурентні переваги формуються як результат зміни демографічних параметрів покупців, зокрема орієнтованості підприємства на

задоволення потреб молоді за умов збільшення її питомої ваги в структурі населення, або орієнтації на потреби покупця з високим освітнім рівнем за умов зростання чисельності даної категорії населення тощо.

За масштабом діяльності автори [33, с.395] пропонують виділяти локальну, національну та глобальну конкурентні переваги. Найбільш міцною є глобальна конкурентна перевага, як така, що сформована на мегарівні. Організація, що має таку конкурентну перевагу, може протистояти будь-якій світовій компанії. Національна конкурентна перевага формується на макрорівні та відбиває здатність підприємства суперничати з іншими компаніями на ринку країни. Локальна конкурентна перевага формується на мезорівні та відображає конкурентоспроможність організації на локальному ринку.

В залежності від часу досягнення конкурентної переваги відрізняють переваги потенційні та реальні [33, с.395]. Реальні переваги дозволяють обґрунтувати поточну конкурентну позицію організації. Відповідно потенційні переваги є основою майбутньої конкурентної позиції підприємства та будуть відбивати його прагнення до позитивних змін, що важко копіюються конкурентами.

В науковому джерелі [9, с.101], крім вищерозглянутих класифікаційних підходів також розглядається класифікаційна ознака – сфери, в яких створюється конкурентна перевага. Відповідно до цієї ознаки виділяють переваги в сфері постачання, НДДКР, виробництва, реалізації, сервісу та експлуатації. Зокрема, в сфері матеріального забезпечення можуть створюватися такі переваги як нові управлінські технології (MRP системи, системи «точно вчасно» тощо), технології трекінгу замовлень, нові техніка та технологія складського обслуговування тощо. В НДДКР можуть використовуватися інноваційні методи сумісного проектування, розгортання функції якості, використовуватися нові розробки в сфері конструкції / дизайну/рецептури виробів тощо. в сфері виробництва конкурентні переваги представлені новими технікою та технологією, органічними видами сировини, новими методами організації виробництва тощо. В сфері збуту застосовуються CRM- системи, ERP- системи,

переваги, засновані на комунікаціях з клієнтами тощо. В сфері сервісу та експлуатації конкурентні переваги можуть бути пов’язані зі швидкістю обслуговування, зручністю розрахунків, налагодженням зворотних звязків тощо.

В тому ж джерелі [9, с.101] за тривалістю дій конкурентні переваги класифіковані на тривалі та тимчасові. Тривалі підприємство зберігає впродовж тривалого відрізку часу, а тимчасові – є епізодичними. Найкоротшими за терміном дії є конкурентні переваги в сфері послуг. Так конкуренти швидко копіюють досвід підприємств-лідерів, ліквідуючи допущені ними недоліки та в такий спосіб пропонуючи удосконалену послугу. Це є відносно легким, оскільки в країні немає діючої системи захисту авторського права тощо.

На наш погляд, ця класифікація дуже тісно пов’язана (майже тотожна) з класифікацією за складністю відтворення. Відповідно, якщо конкурентну перевагу легко відтворити – вона є тимчасовою, а якщо складно – тривалою.

Автором [4] розглянуто найбільш повну класифікацію конкурентних переваг, у т.ч. за ознакою зв’язку з силами конкуренції. Так, в межах даного класифікаційного підходу варто виділити конкурентні переваги, забезпечені взаємодією з постачальниками, споживачами, конкурентами, захистом від товарів-субститутів. Зокрема конкурентна перевага, що ґрунтується на взаємозв’язках з постачальниками, може полягати в доступі до їх обмежених ресурсів, більш привабливих цінах / системі знижок від постачальника, швидкості та першочерговості виконання замовлень постачальником, можливості отримання ресурсів з відтермінуванням платежів тощо. Конкурентна перевага, забезпечена взаємодією з споживачами, може бути представлена власною клієнтською базою, високим рівнем лояльності, активним зростанням обсягів закупок продукції клієнтом тощо. Конкурентна перевага, що має в основі зв’язки з конкурентом, може полягати в поділі сфер впливу на ринку, застосуванні методів співробітництва, таких як метод спільного проектування, узгодженні взаємних інтересів. Захист від товарів-субститутів як конкурентна перевага має бути пов'язаний з наявними патентами, авторськими правами, унікальними рецептурами тощо.

Авторами описується класифікація конкурентних переваг за ознаками стратегічної спрямованості [14] та відповідності цілям [23]. За стратегічною спрямованістю конкурентні переваги поділяються на створені для сфери, де діють пріоритетні конкуренти, та створені для задоволення нових потреб. Тобто перші з них мають бути стійкими, важкими для копіювання та притаманними для зрілих галузей. Другі конкурентні переваги повинні мати інноваційний характер, оскільки створюються в галузях, що розвиваються. Також на початку вони можуть бути нестійкими, оскільки підприємство ще матиме час для їх розвитку та захисту від суперників.

За відповідністю цілям конкурентні переваги пропонується поділяти на тактичні та стратегічні. Перші з них відповідають поточним задачам функціонування організації, а другі – відповідно – стратегічним інтересам учасників компанії.

Автором [10, с.93] розглядається більше двадцяти різних класифікаційних підходів до конкурентних переваг, у т.ч. за ознакою темпів змін. За цією ознакою пропонується розділити конкурентні переваги на радикальні та еволюційні. Радикальні конкурентні переваги через інтенсивні зміни зовнішнього середовища спонукають організацію до швидкого їх набуття для збереження певного рівня конкурентоспроможності компанії. При достатньо повільних змінах зовнішнього середовища впровадження конкурентних переваг може носити поступовий (еволюційний характер).

Систематизуємо розглянуті різновиди конкурентних переваг в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікаційні підходи до видів конкурентних переваг

Автори / джерела	Класифікаційна ознака	Види конкурентних переваг
Бондаренко С.М., Лісовський М. Ю.[6]	за роллю у забезпеченні конкурентної стратегії	перевага низьких витрат та перевага широкої диференціації
Бреус С.В., Бойко Д.А. [7], Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М.[32], Цьвок Д.Р., Яворська Н.П.[33], Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М.[9]	за джерелами формування конкурентних переваг	внутрішня перевага, зовнішня перевага

1	2	3
Бреус С.В., Бойко Д.А.[7], Цьвок Д.Р., Яворська Н.П.[33], Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М.[9]	за складністю відтворення	переваги низького рівня, високого рівня та найвищого рівня
Цьвок Д.Р., Яворська Н.П.[33], Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М.[9]	за характером джерел виникнення конкурентної переваги	техніко-технологічні, економічні, нормативно-правові, географічні, інформативно-комунікаційні та демографічні переваги
Цьвок Д.Р., Яворська Н.П.[33], Волосов А.М.[10]	за масштабом діяльності	локальна, національна та глобальна конкурентні переваги
Цьвок Д.Р., Яворська Н.П.[33]	за часом досягнення конкурентної переваги	потенційні переваги, реальні переваги
Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М.[9], Волосов А.М.[10]	за сферами, в яких створюється конкурентна перевага	виділяють переваги в сфері постачання, НДДКР, виробництва, реалізації, сервісу та експлуатації
Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М.[9]	за тривалістю дій конкурентної переваги	тривалі, тимчасові переваги
Балабанова І. В.[4]	за зв’язком з силами конкуренції	переваги, забезпечені взаємодією з постачальниками, споживачами, конкурентами, захистом від товарів-субститутів
Іванов Ю. Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю.[14]	за ознаками стратегічної спрямованості	переваги, створені для сфери, де діють пріоритетні конкуренти, та створені для задоволення нових потреб
Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін. І. В.[23]	за відповідністю цілям	тактичні та стратегічні переваги
Волосов А.М.[10]	за темами змін	радикальні, еволюційні переваги

Таким чином, найбільш вживаними класифікаційними ознаками конкурентних переваг в науковій літературі виступають наступні: за джерелами формування конкурентних переваг, за складністю їх відтворення, за характером джерел виникнення конкурентної переваги, за масштабом діяльності, а також за сферами, в яких створюється конкурентна перевага. Окремі класифікації дуже схожі за змістом або мають міцні причинно-наслідкові зв’язки, зокрема, за тривалістю дій конкурентної переваги та за складністю відтворення. Для спрощення розгляду та уникнення плутанини в класифікаційних підходах немає сенсу дані класифікації розглядати окремо.

1.3. Процес управління конкурентними перевагами підприємства

Розуміння управління конкурентними перевагами дає керівництву підприємства інформацію про те, яким чином покращити характеристики товару та загалом визначає напрямок руху організації для посилення конкурентних переваг. Розглянемо основні етапи даного процесу.

Автор [31] описує процес управління конкурентними перевагами як сукупність наступних етапів:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення цілей стратегії;
- відокремлення сегментів ринку;
- розробка плану заходів для посилення конкурентних переваг;
- проведення контролю за формуванням конкурентних переваг;
- оцінка стійкості конкурентних переваг та цінностей.

На першому етапі – аналізу мають бути встановлені основні можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства. На даному етапі важливим є виявлення факторів, що можуть прискорити позитивні зміни / розвиток компанії. Керівництву варто розуміти позитивні можливості для розвитку організації, щоб скористатися ними в майбутньому. На підставі проведеного аналізу середовища слід чітко визначити чинники конкурентоспроможності, що описуються для компанії відносно до ринку її функціонування.

На наступному етапі встановлюються цілі розвитку підприємства: розглядаються варіанти алгоритму «що буде, якщо», можливі варіанти розвитку та їх відповідність обраним цілям діяльності.

Етап сегментування припускає відокремлення основних ринкових сегментів та груп клієнтів, на яких будуть спрямовані зусилля компанії. Як правило, це один або кілька сегментів ринку в залежності від можливостей компанії. Далі для цієї групи споживачів формується комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей розвитку компанії в окремих бізнес-сегментах та цілей організації в цілому. Всі заходи мають носити обґрунтований характер, тобто доцільність їх реалізації має бути доведена.

Етап проведення контролю формування конкурентних переваг припускає аналіз виконання всіх завдань за допомогою засобів бізнес-аналітики, а також моніторинг змін споживчих потреб. На етапі оцінки стійкості конкурентних переваг досліджується кожна з них в умовах змін зовнішнього середовища, як позитивних, так і негативних. Зокрема на даному етапі вивчається динаміка змін конкурентної переваги.

Використовувати сценарний підхід до управління конкурентними перевагами пропонується авторами [22, с.227]. Зокрема, ними досліджуються етапи:

- встановлення проблеми та визначення цілей розвитку;
- встановлення економічного інтересу учасників процесу;
- розробка діаграми взаємозв’язку інтересів учасників процесу;
- розробка сценаріїв розвитку;
- формування сценаріїв розвитку ринку;
- остаточний вибір стратегії розвитку організації.

Так, на першому етапі аналітики мають можливість встановити конкурентні напрями та основні клієнтські вимоги. При цьому варто користуватися методами мозкового штурму, експертною думкою тощо. На другому етапі встановлюється зацікавленість споживачів в підприємстві та його продукції, прогнозується їх поведінка, сформована на підґрунті їх переваг відносно продуктів.

Оскільки інтереси споживачів можуть відрізнятися, для їх узагальнення використовується діаграма взаємозв’язку інтересів учасників процесу, що надалі використовується як основа для формування активних впливів на споживачів.

Формування сценарії розвитку підприємства з певних цілей його розвитку в напрямку досягнення конкурентних переваг, що за та обставин змін зовнішнього середовища надає підставі для подальшого порівняння переваг підприємства з перевагами суперників. Наступний етап пов'язаний з дослідженням зовнішнього середовища, розроблюються можливі прогнози змін, також у форматі кількох сценаріїв.

На підставі даних сценаріїв обирається стратегія розвитку підприємства з раніше розробленого переліку стратегій, що аналізується відповідно до різних сценаріїв розвитку ринку. Перевага віддається тій стратегії розвитку, що забезпечує найкраще досягнення конкурентних переваг підприємства.

Більш ґрунтовним є опис процесів управління конкурентними перевагами в науковому джерелі [27, с.148]. Зокрема, крім етапу дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища, автором виділяються етапи:

- визначення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка ефективності використання потенціалу підприємства;
- визначення цілей розвитку;
- розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг;
- використання інструментів реалізації цілей;
- оптимізація та розвиток потенціалу підприємства;
- формування та утримання конкурентних переваг організації.

Так, як і у всіх попередньо розглянутих дослідженнях проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема виявляються фактори, що впливають на діяльність підприємства. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства припускає визначення критеріїв конкурентоспроможності, а також розрахунок її основних показників. Такими критеріями пропонується обирати показники рентабельності, прибутковості, продуктивності праці, техніко-технологічного рівня виробництва, екологічності тощо.

На етапі оцінювання ефективності використання потенціалу визначаються основні причини його недостатньої реалізації (для їх подальшого усунення), а також встановлюються резерви для підвищення конкурентоспроможності компанії. Як правило, даний етап виконується шляхом порівняння фактичних показників діяльності підприємства з критеріями конкурентоспроможності. Для підвищення обґрунтованості оцінювання автор радить проводити оцінювання не менш ніж за п’ятирічний період. Такий аналіз дає можливість отримати інформаційне підґрунтя для встановлення / коригування цілей розвитку.

Цілі розвитку на відповідному етапі можуть коригуватися з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а можуть встановлюватися нові цілі, якщо старі є неактуальними. Для досягнення попередньо встановлених цілей розроблюється відповідна стратегія, що конкретизується в програмі заходів з підтримки конкурентних переваг організації.

Програма заходів з підтримки конкурентних переваг реалізується за допомогою використання інструментів реалізації цілей, а саме методів мотивування та моделювання.

Оскільки автором підтримується теза про ґрунтуванні конкурентних переваг на внутрішньому потенціалі організації, обов’язковим етапом процесу називається оптимізація та розвиток потенціалу компанії. На його підставі виконується остаточне формування / підтримка конкурентних переваг.

Як можна побачити в науковому джерелі [11] автори відокремлюють чотири основні етапи в управлінні конкурентними перевагами, а саме:

- дослідницько-аналітичний;
- розробницький;
- підготовчо-організаційний;
- реалізаційно-контрольний.

Зокрема перший етап пов'язаний з аналізом конкурентоспроможності організації, її потенціалу, а також дослідженням зовнішнього середовища, його можливостей та загроз. На підставі такого комплексного аналізу формуються наявні та потенційні конкурентні переваги організації.

Для підтримки конкурентних переваг на наступному етапі розроблюється конкурентна стратегія, що припускає формування системи цілей щодо реалізації переваг, розробку альтернативних заходів щодо їх досягнення, що створюють основу майбутньої конкурентної стратегії. На цьому етапі відбувається остаточне затвердження стратегії.

Оскільки формування / укріплення конкурентних переваг передбачає впровадження змін в діяльність підприємства, на наступному етапі відбувається підготовка до змін персоналу. Зокрема, кожному члену організації доводяться

завдання, що конкретизують встановлені раніше цілі підприємства, встановлюється відповідальність за їх виконання, розроблюється система мотивації та створюються сприятливі внутрішні умови для впровадження змін.

Останній етап пов'язаний з реалізацією конкурентної стратегії організації, що припускає розробку певного плану дій, контроль його виконання, оцінку ефективності реалізації конкурентної стратегії та досягнення запланованих конкурентних переваг.

Слід звернути увагу на те, що авторами відводиться суттєва роль не тільки вищому керівництву організації в питаннях розробки конкурентної стратегії та обґрунтування конкурентних переваг, але й звичайному персоналу. Оскільки від ступеня залучення останнього залежить успішність досягнення встановлених загальноорганізаційних цілей.

Дещо спрощено подається процес управління конкурентними перевагами в джерелі [18, с. 83-84]. Зокрема автори виділяють етапи:

- розробка стратегії розвитку організації;
- моніторинг зовнішнього середовища;
- систематизація умов для формування конкурентних переваг;
- обґрунтування змісту заходів для розвитку конкурентних переваг.

Перший етап (його зміст) автори пов’язують з неможливістю розробки стратегії розвитку без взаємозв’язку з формуванням конкурентних переваг організації. Тобто сама стратегія розвитку має бути спрямована на досягнення певних показників результативності та ефективності, що неможливо без формування та підтримки конкурентних переваг компанії. Для повноти аналізу можливостей досягнення конкурентних переваг потрібно вивчити стан та досвід конкурентів, спосіб поведінки на ринку, з чим пов'язане дослідження зовнішнього середовища.

Зіставлення результатів проведеного аналізу власних потенційних можливостей та результатів вивчення зовнішнього середовища, фіксація відставання організації від конкурентів виконується на етапі систематизації умов формування конкурентних переваг.

На останньому етапі формуються заходи для розвитку конкурентних переваг, розроблюються ефективні інструменти їх реалізації, залучаються потрібні ресурси. Як підсумок – залучені сили та ресурси дозволять організації розвинути конкурентні переваги та забезпечити власний розвиток.

Спрощено подається процес управління конкурентними перевагами в науковому джерелі [12, с.122]. Так, автор відокремлює чотири основні етапи процесу:

розробка стратегії розвитку організації;

проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства;

ідентифікація конкурентних переваг;

техніко-економічне обґрунтування створення конкурентних переваг.

Як можна побачити, перший та другий етап тотожні до попередньо розглянутої наукової роботи. Ідентифікація конкурентних переваг передбачає їх чітке визначення, аналіз існуючих резервів та можливостей. На останньому етапі пропонованого процесу припускається обґрунтування інструментарію, вибір ресурсів та заходів створення конкурентних переваг.

Систематизуємо основні етапи процесу управління конкурентними перевагами в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні етапи процесу управління конкурентними перевагами підприємства

Основні етапи процесу управління конкурентними перевагами підприємства	Хмурова В.В., Кулініч В.В.[31]	Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М.[22]	Онопрієнко Д.О.[27]	Діденко Є. О., Даніленко А. К.[11]	Касич А. О., Харькова Ж.В.[18]	Драган О.І.[12]
аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;	*	*	*	*	*	*
визначення цілей стратегії/розвитку;	*	*	*	*		
визначення рівня конкурентоспроможності підприємства;			*	*	*	

1	2	3	4	5	6	7
оцінка ефективності використання потенціалу підприємства			*	*		
встановлення економічного інтересу учасників процесу		*				
розробка діаграми взаємозв'язку інтересів учасників процесу		*				
підготовка персоналу до змін				*		
розробка сценаріїв розвитку		*				
відокремлення сегментів ринку;	*					
розробка плану заходів/ використання інструментів для посилення конкурентних переваг;	*		*	*	*	*
проведення контролю за формуванням конкурентних переваг;	*			*		
оптимізація та розвиток потенціалу підприємства;			*			
остаточний вибір стратегії / напрямку розвитку організації		*	*	*	*	*
оцінка стійкості конкурентних переваг та цінностей.	*			*		
формування та утримання конкурентних переваг організації			*	*		*

За результатами проведеного дослідження вважаємо за потрібне встановити такі етапи процесу управління конкурентними перевагами як найбільш вживані в науковій літературі, а саме: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення цілей розвитку, остаточний вибір стратегії / напрямку розвитку організації, розробка плану заходів/ використання інструментів для посилення конкурентних переваг.

Висновки до розділу. В межах першого наукового підходу відбиваються внутрішні, сутнісні характеристики конкурентної переваги. Другій науковий підхід відбиває зовнішні характеристики, прояв конкурентної переваги відповідно до суперників. Оскільки без наявних сутнісних характеристик, що представляють цінність та унікальність продукту / послуги підприємства для

споживачів, неможливе переважання над конкурентами, визначаємо перший науковий підхід як більш ґрунтовний.

Найбільш вживаними класифікаційними ознаками конкурентних переваг в науковій літературі є: за джерелами формування конкурентних переваг, за складністю їх відтворення, за характером джерел виникнення конкурентної переваги, за масштабом діяльності, а також за сферами, в яких створюється конкурентна перевага. Окремі класифікації дуже схожі за змістом або мають міцні причинно-наслідкові зв'язки (класифікація за тривалістю дій конкурентної переваги та за складністю відтворення).

Найбільш вживані в науковій літературі такі етапи процесу управління конкурентними перевагами: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення цілей розвитку, остаточний вибір стратегії / напрямку розвитку організації, розробка плану заходів/ використання інструментів для посилення конкурентних переваг. Вважаємо за доцільне їх розглядати як основні.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АПТЕКИ №1

2.1. Аналіз ринку послуг аптечного продажу України

Аналіз ринку послуг аптечного продажу України вважаємо за доцільне провести за допомогою методу п’яти конкурентних сил М. Портера [28]. Відомий науковець пропонує оцінювати ринок з позицій: загрози вторгнення нових гравців, ринкової влади покупців, ринкової влади постачальників, внутрішньогалузевої конкуренції та товарів-замінників. Розглянемо дані фактори більш детально.

Ринкова влада покупців.

Ринок послуг аптечного продажу України впродовж 2018-2021 рр. активно розвивався, обсяги продажу зростали. (його варто відрізняти від ринку госпітальних продажів: в першому випадку ліки продаються звичайним покупцям, в другому – клінікам та госпіталям). Щорічний їх приріст складав 8-20%. Виключенням був 2022 р. (початок активних військових дій), через що обсяги продажу скоротилися на 6%. Проте в 2023 р. спад був компенсованим зростанням на 25%. (рис. 2.1).

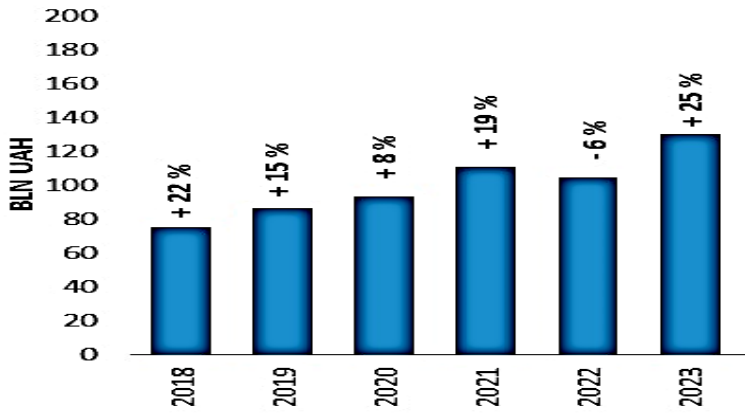


Рис. 2.1. Динаміка обсягів реалізованої продукції аптеками, блн. грн. [30]

Експертами прогнозується зростання ринку щорічно на 16-18%. Бойові дій, зростання вибухових та інших травм серед цивільного населення, збільшення загального психологічного навантаження на населення також впливають на зростання ринку аптечних продажів.

Якщо розглянути динаміку продажу ліків за місяцями року, то можна помітити зростання їх реалізації навесні (березень), а також взимку (грудень), див. рис. 2.2.

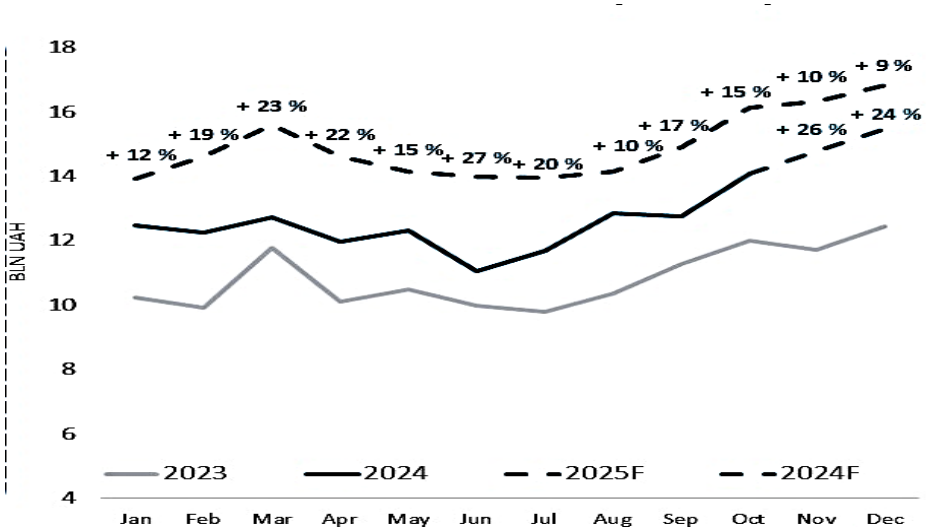


Рис. 2.2. Динаміка продажу ліків за місяцями року, блн. грн.[30]

Що стосується покупців ліків, то 88% ліків купують пацієнти, а 12% - держава в межах реімбурсації (рис. 2.3).

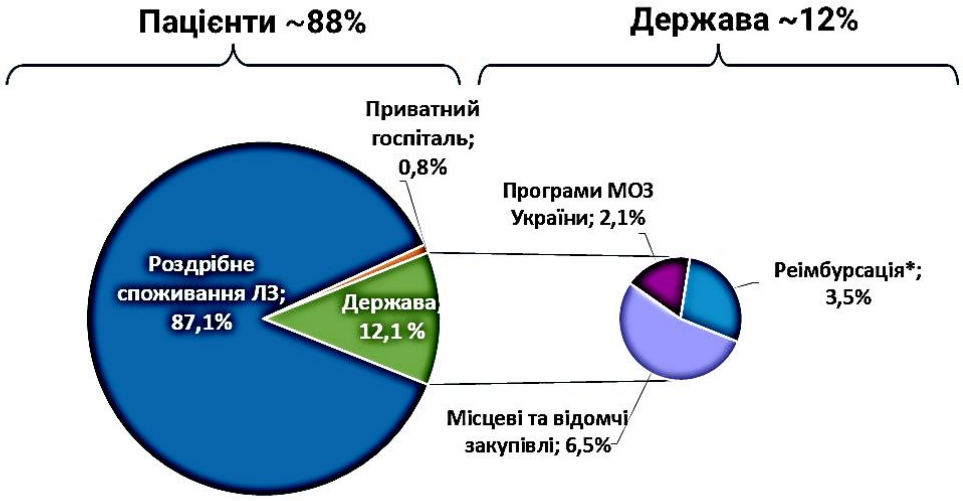


Рис. 2.3. Структура споживання ліків за джерелами фінансування [30]

Реімбурсація (англ. reimbursement - виплата компенсацій) - в міжнародній практиці охорони здоров'я це назва процесу, за допомогою якого система охорони здоров'я впливає на доступність лікарських препаратів та медичних

послуг для населення. Принципом цієї допомоги є забезпечення доступної ціни та наявності на ринку лікарських препаратів для всього населення. Досягається за рахунок функціонування механізму державного регулювання ціноутворення [29].

Оскільки основними покупцями ліків виступають звичайні споживачі, зазначимо, що обсяги продажу залежать від їх фінансового благополуччя (рівня доходів, заробітної плати тощо).

Зазначимо, що покупці можуть легко переходити від одної аптеки до іншої, з огляду на доступність ліків в аптеці та їх ціну. Покупці достатньо чутливі до зміни цін та користуються онлайн-сервісами пошуку найдешевших ліків. Загалом ціна на другому місці для споживача при виборі аптеки, після близькості розташування (рис. 2.4)

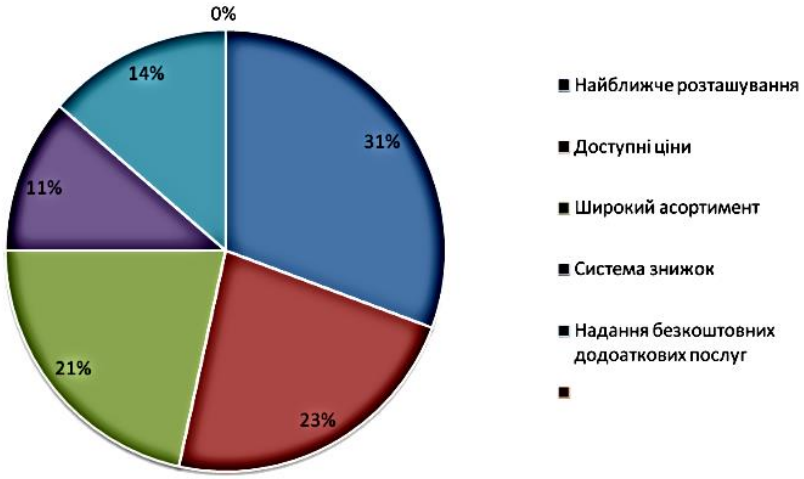


Рис. 2.4. Критерії вибору аптеки споживачем, %[30]

Ціни на ліки зростають, головним чином, через інфляцію (рис. 2.5), на імпортні ліки також впливає курс валют (здешевлення національної валюти). Вплив інфляції в 2024 р. оцінюється в 12-13%, що можна зіставити з середнім рівнем впливу інфляції в країні.

Збільшують відпускні ціни виробники ліків (значна частка з них є закордонними підприємствами, на ціни яких на нашому ринку також впливає курс валют), а також збільшують торговельну націнку аптечні мережі для компенсації витрат, що зростають.

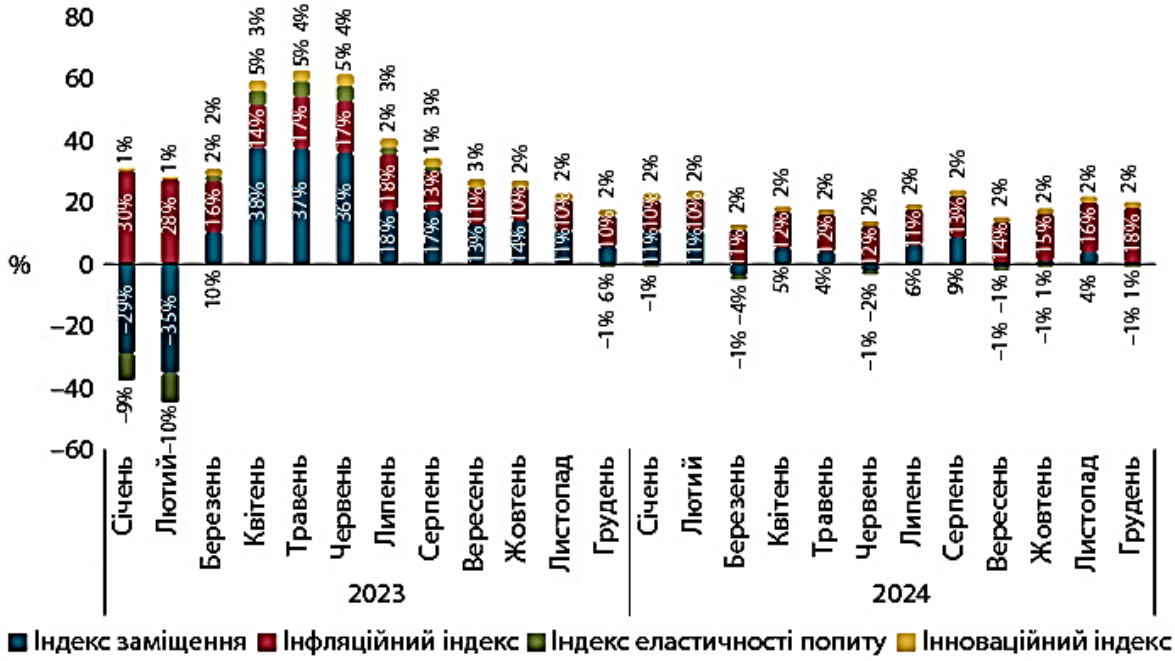


Рис. 2.5 Індикатори зміни обсягу аптечних продажів ліків у грошовому вираженні за період в 2023 - 2024 рр. (до попереднього року) [1]

За останній рік ціни на ліки, а відповідно й середній чек, збільшилися на 16%, від 11 до 18% за окремими категоріями ліків. Найменше зросли ціни на дієтичні добавки (рис. 2.6).

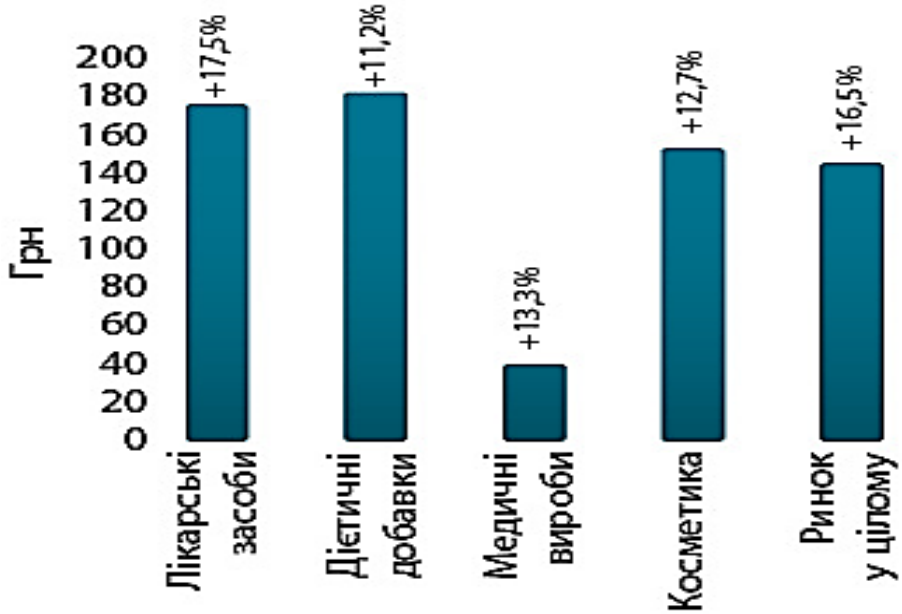


Рис. 2.6. Динаміка середньої вартості однієї упаковки різних категорій товарів «аптечного кошика» за підсумками 9 міс 2024 р. із зазначенням темпів зростання / зниження порівняно з попереднім роком [2]

Якість послуг аптек є достатньо високою (стандарти якості обслуговування впроваджуються та додержуються в аптечних мережах), багато з них надають покупцям послуги інформаційного характеру, зокрема можуть порекомендувати заміну ліків при відсутності потрібних. При покупці ліків споживачі більше орієнтуються на ціну, тому моніторять зміни ціни в Інтернет, можливі акції та знижки.

Вплив діючих конкурентів. Кількість підприємств, що продають ліки, останні роки має тенденцію до скорочення (див. рис. 2.7).

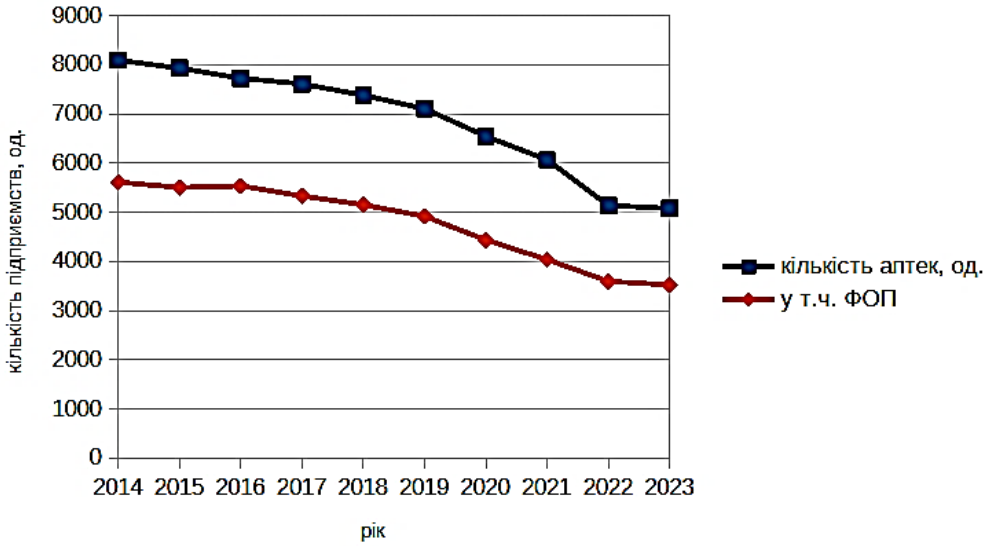


Рис. 2.7. Динаміка кількості аптек в Україні, од.[15]

Зазначимо, що з роками зменшується кількість юридичних осіб, так і ФОПів (відсоток ФОПів коливається на рівні 69-70% загальної кількості аптек). Проте мережеві аптеки розростаються (підприємство – велика аптечна мережа може включати від 1 до 2 тис. аптек). Для аптечних мереж відслідковується тенденція зростання: за перші 10 місяців 2024 року відкрилося 977 нових аптек, з яких 377 аптек «Подорожник» [1].

Оскільки ринок (обсяги реалізації) зростає (див. рис. 2.1) на фоні скорочення кількості аптек, ці процеси свідчать про концентрацію та виштовхування з ринку дрібних аптек на користь розростання національних аптечних мереж. Про це свідчить приріст річного обсягу продажу в тис. грн. у розрахунку на одне підприємство (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу продажу у розрахунку на одне підприємство з продажу ліків, тис.грн. [15]

Рік	Обсяг продажу на не підприємство з продажу ліків, тис.грн.	Темп приросту	
		абс., тис. грн.	відн., %
2014	4814,46	-	-
2015	5990,51	1176,05	24,4
2016	8091,29	2100,77	35,1
2017	9930,20	1838,91	22,7
2018	12441,28	2511,08	25,3
2019	14894,85	2453,58	19,7
2020	18517	3622,14	24,3
2021	24687,84	6170,84	33,3
2022	27466,87	2779,03	11,3
2023	33890,73	6423,86	23,4

Якщо розглянути найбільші аптечні мережі, то вони сьогодні контролюють більше 70% обороту ліків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Інформація щодо найбільших аптечних мереж України на 2024 р. [26]

Назва мережі	Кількість аптек		Питома вага в обороті ліків, %
	од.	%	
Подорожник	2823	15	18
911	1813	10,07	13,7
АНЦ	1429	7,94	12,4
Бажаємо здоров’я	1242	6,9	11,7
Доброго дня	1123	6,24	7,4
інші	-	53,85	36,8

Як можна побачити, найбільшою є аптечна мережа «Подорожник» (2823 од.), що сьогодні має 15% загальної кількості аптек та на яку припадає 18% обороту ліків. Найменшою є аптечна мережа «Доброго дня» (1123 од.) – 6,24 загальної кількості аптек та 7,4% обігу ліків відповідно. Тобто, можна зробити висновок, що конкуренція за покупця між аптечними мережами є достатньо активною.

Деякі з аптечних мереж виробляють товар під приватними торговими марками (рис. 2.8, 2.9).

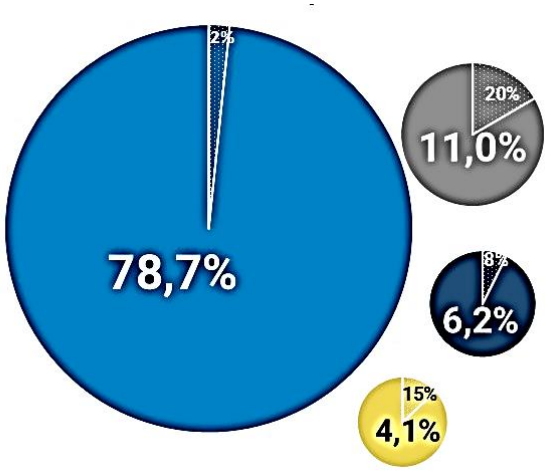


Рис. 2.8. Частка ВТМ в продажах ліків в грошовому вимірі, % [30]

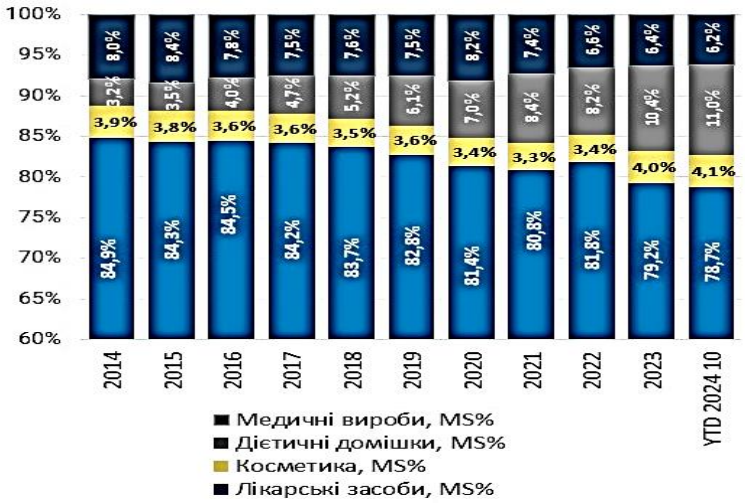


Рис. 2.9. Динаміка структури категорій аптечного кошика, % [30]

Як можна побачити, від 2 до 20% товарів за різними категоріями виробляється під приватною торговою маркою.

Бар’єри входу на ринок пов’язані з отриманням ліцензії, а також з певними коштами, що потрібні на ремонт, оренду приміщення та обладнання, у т.ч. холодильники (які потім складно продати при прийнятті рішення про вихід з ринку). Також в більш вигідному становищі працюють аптеки, що співробітничають з державою за програмою «Доступні ліки».

Поява нових конкурентів.

Ринок зростає достатньо високими темпами, що приваблює нових конкурентів. Оскільки грошові кошти більше акумульовані в аптечних мережах, саме вони демонструють зростання останні роки. Вони вкладають кошти в мобільні додатки, рекламу, програмні засоби, стимулювання збуту, інновації.

Найбільша кількість аптек в 2024 р. відкрилася в Київській області, а закрилася – в Харківській (рис. 2.10).

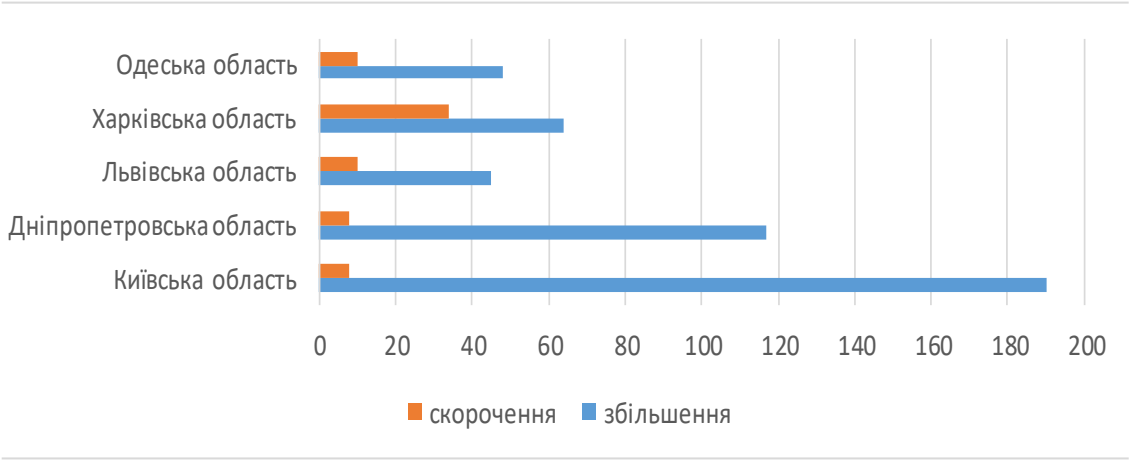


Рис. 2.10. Динаміка кількості відкриття / закриття аптек за найбільш активними областями [8]

Не є для нових конкурентів стримуючим фактором спеціалізація аптек, оскільки лише невелика їх частка є спеціалізованими (гомеопатичні аптеки, аптеки, в яких готуються ліки, аптеки, де продається спеціальна медична техніка тощо).

Навчальний рівень інвестицій також не є критично великим для аптечних мереж. Початкові інвестиції можуть складати від 10 до 50 тис. у.о. в залежності від того, чи планується покупка приміщення та торговельного обладнання (і те, і інше можна взяти в оренду). Непогано себе виправдовують економічно аптеки, що розміщуються в великих торговельних центрах з великим потоком споживачів.

Доступ до каналів розподілу ресурсів виявляється через можливість участі в державній програмі безкоштовних ліків (аптеки мають задовольняти певним критеріям, щоб прийняти участь в програмі). Відносно доступу до кредитних

ресурсів, то на сьогодні можна скористатися програмою доступних кредитів «5/7/9%».

Що стосується обмежень в роботі аптек, пов'язаних з діяльністю уряду, то на сьогодні це задекларовані президентом ціни на окремі види ліків. Відповідно це обмежує рентабельність аптек. Якщо великі аптеки компенсують зниження цін за рахунок обігу, то для маленьких аптек зниження цін відповідно до настанови уряду негативно вплине на результати діяльності. Правове поле роботи аптек є слабо визначеним, що призводить до виникнення ситуацій непорозуміння.

Вплив постачальників.

Постачальниками ліків є їх виробники та великі оптові бази. Найбільшим постачальником в 2024 р. є вітчизняний виробник «Фармак» (рис. 2.11).

Market Retail SO sales in UAH, by Market Org, YTD, 2024 10

Category:Drugs, Top 1..20, page 1 of 26

	Rank ↑	AC	ΔPY	ΔPY%	MS%	EI
Farmak JSCo (Ukraine, Kiev)	1	7,5bn	+1,4bn	+23,1%	6,1%	105
Darnytsia PrJSC (Ukraine, Kiev)	2	6,9bn	+1,2bn	+20,5%	5,6%	103
Teva (Israel)	3	4,5bn	+452,1M	+11,3%	3,6%	95
Corporation Arterium (Ukraine, Kiev)	4	4,4bn	+773,6M	+21,1%	3,6%	103
Kiev vitamin factory JSCo (Ukraine, Kiev)	5	4,4bn	+755,1M	+21,0%	3,5%	103
Acino (Switzerland)	6	4,3bn	+532,3M	+14,3%	3,4%	98
KRKA (Slovenia)	7	4,1bn	+639,0M	+18,3%	3,3%	101
Berlin-Chemie/Menarini Group (Germany)	8	3,9bn	+488,5M	+14,2%	3,2%	97
Sanofi (France)	9	3,5bn	+443,3M	+14,3%	2,9%	97
Kusum Pharm LLC (Ukraine, Kiev)	10	3,5bn	+434,6M	+14,4%	2,8%	98
Servier (France)	11	2,5bn	+387,5M	+18,0%	2,1%	101
AstraZeneca (Great Britain)	12	2,4bn	+653,6M	+37,8%	1,9%	118
Sandoz (Switzerland)	13	2,2bn	+283,0M	+15,0%	1,7%	98
Abbott Products (Germany)	14	2,1bn	+297,4M	+16,5%	1,7%	99
Delta Medical LLC (Ukraine, Vishneve)	15	2,0bn	+133,7M	+7,1%	1,6%	91
Yuria-Pharm LLC (Ukraine, Kiev)	16	1,9bn	+136,5M	+7,6%	1,6%	92
Bayer Pharmaceuticals (Germany)	17	1,8bn	+274,9M	+17,9%	1,5%	101
Zdoroviye LLC (Ukraine, Kharkiv)	18	1,8bn	+67,3M	+3,9%	1,4%	89
InterChem ALC (Ukraine, Odesa)	19	1,6bn	+141,3M	+9,7%	1,3%	94
Boehringer Ingelheim (Germany)	20	1,6bn	+547,3M	+54,5%	1,3%	132

Рис. 2.11. Продажі найбільших постачальників ліків [30]

У своїй діяльності аптеки працюють з величезною кількістю постачальників. Крім того, співпрацюють з фінансовими установами стосовно надання кредитних ресурсів.

Ресурси великих постачальників – виробників ліків практично не обмежені. Їх прибутки та доходи вимірюються в млрд. грн. та навіть в перший воєнний рік, що ознаменувався суттєвим скороченням доходів більшості компаній усіх галузей, великі виробники ліків закінчили с значним позитивним

результатом (див. табл. 2.3). Схожа ситуація і в компаній, що займаються оптовою торгівлею медпрепаратами (табл. 2.4).

Таблиця 2.3

Топ-10 компаній-виробників ліків за прибутком в 2022 р. [25]

Компанія	Дохід, млрд грн	Чистий прибуток, млрд грн
Фармак	7,7	1,3
Юрія-фарм	3,8	0,7
Фармацевтична фірма "Дарниця"	5,2	0,5
Інтерхім	1,2	0,4
Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод	1,6	0,3
Київський вітамінний завод	3,1	0,2
Фарма старт	1,1	0,2
Біофарма плазма	1,2	0,1
Лекхім-Харків	0,6	0,1
Біотестлаб	0,3	0,09

Таблиця 2.4

Топ-10 компаній оптової торгівлі ліками за прибутком в 2022 р. [25]

Компанія	Дохід, млрд грн	Чистий прибуток, млрд грн
Оптіма-фарм	44,3	2,2
БаДМ	44,6	1,9
Дельта медікел	2,2	0,4
Гледфарм	2,5	0,4
Асіно Україна	3,6	0,3
Лекхім	2,9	0,2
Вента	9	0,2
Органосін	0,9	0,2
Медичний центр "М.Т.К."	3,1	0,1
Центр реабілітації "Візаві"	0,8	0,1

Аптеки намагаються будувати довготривалі відносини з постачальниками ліків, оскільки часто покупці купують ліки від певного виробника.

Постачальники ліків можуть реалізувати їх через інші канали розподілу – онлайн-продажі, лікарні. Так само, як фінансово-кредитні установи кредитують підприємства різних видів діяльності.

Вплив товарів-замінників.

Фактично таким конкурентом може бути онлайн-продаж або продаж через лікарню. Проте онлайн-продажі мають і багато фізичних аптек, тому розглядати як товар-замінник їх не варто.

Зведемо результати проведеного аналізу ринку послуг аптечного продажу України за методом п’яти конкурентних сил М. Портера (з наданням бальної оцінки) до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз ринку послуг аптечного продажу України за методом 5 конкурентних сил М. Портера

Параметр оцінки	Стан параметра оцінки	Оцінка		
		1	2	3
1	2	3	4	5
Вплив товарів - субститутів				
Темпи зростання продажу товарів - замінників	Госпітальні продажі не є прямим конкурентом аптечних продажів (в окремих випадках)		+	
Співвідношення "ціна-якість" товарів - замінників	Фактично пацієнт не може обрати та оцінити це співвідношення		+	
СЕРЕДНІЙ БАЛ		2		
Вплив діючих конкурентів				
Кількість конкурентів	На ринок послуг аптечного продажу України сьогодні представлені 5 великих аптечних мереж, що контролює більше половини ринку та велика кількість ФОП			+
Темпи зростання ринку	Темпи зростання ринку за три останніх роки складають 16-18%.		+	
Рівень диференціації продукції на ринку	Спеціалізація слабо прослідковується (гомеопатичні ліки)	+		
Високі бар’єри виходу з ринку	Бар’єри виходу з ринку пов'язані з продажем майна (спеціалізованого обладнання, грошима, вкладеними в ремонт приміщення), отриманням ліцензії			+
СЕРЕДНІЙ БАЛ		2,25		
Поява нових конкурентів				
Темпи росту ринку	Темпи зростання ринку за три останніх роки складають 16-18%, що приваблює нових конкурентів			+
Диференціація продукту	Серед підприємств майже немає спеціалізації	+		
Високий навчальний рівень інвестицій	Обсяг інвестицій варіюється в залежності від типу закладу, що відкриватиметься		+	

1	2	3	4	5
Доступ до каналів розподілу	Доступ не обмежений, проте важко знайти якісне та доступне за ціною приміщення. Також можуть виникнути проблеми з участю в державній програмі закупки ліків		+	
Обмеження уряду	Є обмеження щодо рентабельності на окремі види ліків До того ж чітко не встановлено правове поле відносин закладів з місцевими структурами		+	
СЕРЕДНІЙ БАЛ		2		
Вплив покупців				
Частка покупців з великими обсягами закупок	Оскільки споживачами є пересічні українці (88% ринку), обсяги закупки є незначними	+		
Схильність до переходу на товари (послуги) інших компаній	Послуги підприємств не унікальні			+
Чутливість покупців до ціни	Споживачі чутливі до цін, та реагують на їх підвищення шляхом скорочення споживання			+
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	Рівень обслуговування є достатньо високим, якість ліків – залежить від виробника		+	
Покупці закуповують товари для наступної їх переробки	Покупці є кінцевими споживачами	+		
СЕРЕДНІЙ БАЛ		2		
Вплив постачальників				
Кількість постачальників	Головним чином, постачальники представлені виробниками ліків та оптовими базами	+		
Обмеженість ресурсів постачальників	Ресурси постачальників не обмежені	+		
Витрати переходу на альтернативних постачальників	Аптеки вільні в у виборі постачальників, проте намагаються будувати з ними тривалі бізнес-відносини		+	
Пріоритетність галузі для постачальника	Банки кредитують підприємства різних галузей. Постачальники ліків мають можливість їх реалізувати через інші канали розподілу.	+		
СЕРЕДНІЙ БАЛ		1,25		

За результатами аналізу ринку послуг аптечного продажу України можна встановити, що найбільш впливовою конкурентною силою виступає сила діючих конкурентів, що підтверджується зростанням кількості аптек в великих аптечних мережах при загальному скороченні кількості аптек, збільшенням їх обсягів реалізації при достатньо високому рівні конкуренції.

2.2. Загальна характеристика та фінансовий аналіз аптеки №1

Аптека №1 (ФОП «Бойко А.П.») була створена в 2018 р. в смт. Кремидівка. Основними видами діяльності підприємства є: виробництво лікарських засобів, оптова та роздрібна торгівля лікарськими засобами, імпорт лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів), що підлягає ліцензуванню.

Адресою першої реєстрації підприємства є Україна, 67500, Одеська обл., Лиманський р-н, село Старі Шомполи, вулиця Центральна, будинок 28, другої реєстрації - Одеська обл., Лиманський р-н, с. Кремидівка, вул. Центральна, 3в (Аптека № 1).

Аптека є постачальником ліків та медичних товарів споживачам. Вибудовуючи інструменти комунікацій зі споживачем «Аптека №1» врахувала всі нюанси різності вікових категорій та як саме зручно кожній з них зробити замовлення. Саме фармацевт в аптеці зможе допомогти з рекомендацією при виборі препаратів або аналогів тим, яких немає на цю мить. Також він допоможе розібратися з інструкцією або підібрати медичний засіб, який краще підійде до ситуації. Клієнтам пропонується широкий вибір товарів. Це - ліки, медичні засоби, дитяче харчування, БАДи, засоби для догляду та гігієни, медична техніка. Такий підхід до формування товарних пропозицій дає можливість придбати необхідне в одному місці, а ніжний підхід до ціноутворення дозволяє робити покупки вигідно.

Часто можна в аптеці спостерігати таку картину: приходячи в аптеку, покупець не тільки не має певного рецепту на ліки, але й конкретно не вказує, які саме ліки йому потрібні та просить поради в аптекаря, що краще допомагає від тієї чи іншої недуги. Тобто аптекарю доводиться суміщати і торгівлю ліками і, в деякій мірі, обов’язки лікаря. Таким чином, тут дуже важлива наявність відповідних знань, умінь та кваліфікації, що враховується керівництвом як при наймі персоналу, так і при організації його роботи. Операційна діяльність аптеки проводиться на основі ліцензії.

При здійсненні торговельної діяльності важливе безперебійне надходження товарів до торговельної точки. До аптечних установ лікарські

засоби та вироби медичного призначення надходять безпосередньо від підприємств-виробників або від оптових розповсюджувачів. Порядок приймання та оприбуткування лікарських засобів нічим не відрізняється від приймання та оприбуткування інших товарів. Однак з огляду на специфіку діяльності деякі аптечні установи здійснюють операції з препаратами, які є небезпечними для здоров'я населення і тому потребують спеціального контролю.

Операційна діяльність аптеки ґрунтується на основі використання співробітниками таких інформаційних баз, як Всеукраїнська глобальна база постачальників ліків, супутніх товарів та виробів медичного призначення, доступ до якої відбувається за допомогою Інформаційно-маркетингової системи LIKIS. Для роботи із електронними додатками, веб-додатками, для доступу до мережі Інтернет та відпуску товару на касах у Аптеці №1 використовуються персональні комп'ютери.

Аптека позиціонує себе як поєднання вигідної ціни, найкращого сервісу та широкого асортименту товарів. Вона пишається своїми співробітниками, які є кваліфікованими спеціалістами.

Найбільшу питому вагу в структурі продажу аптеки складають медичні вироби (рис. 2.12).

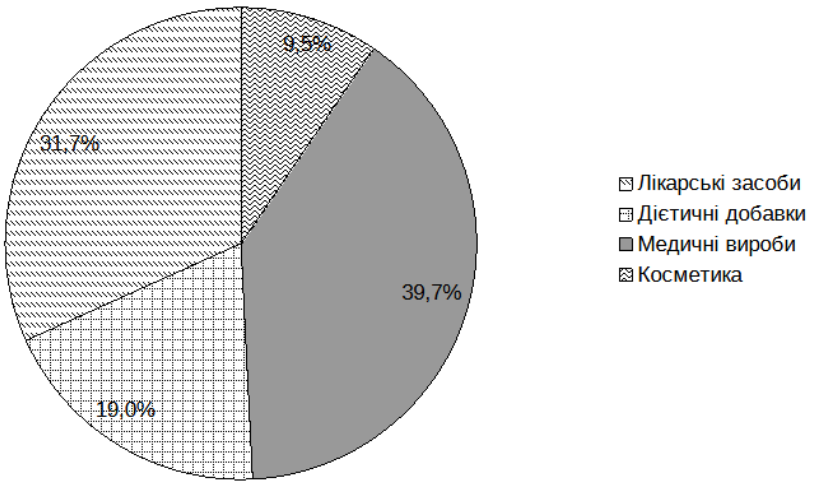


Рис. 2.12. Структура продажу продукції аптеки, %

Найменшу питому вагу в структурі продажу має косметика (як правило дитяча та для вагітних).

Суттєвих змін в динаміці збуту товарів аптеки за останні три роки не відбулося (рис. 2.13).

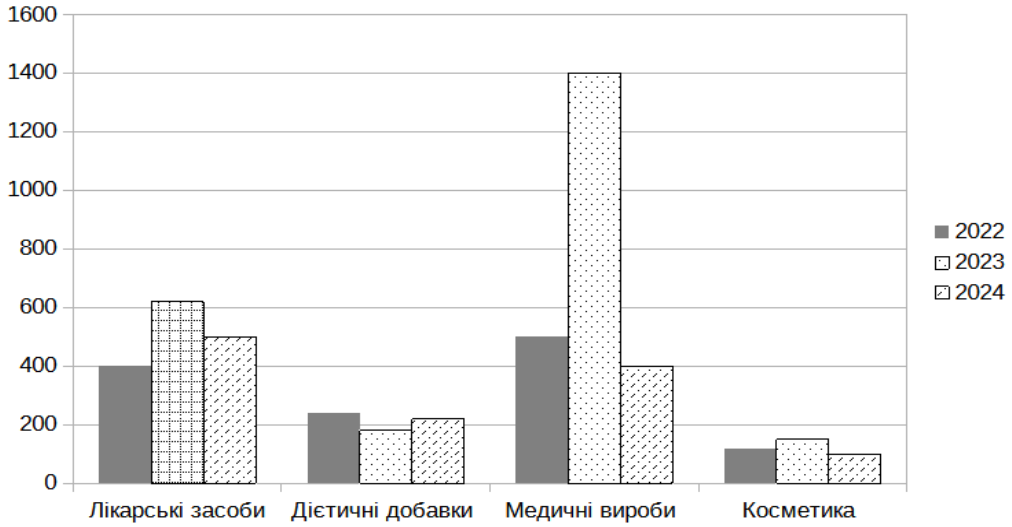


Рис. 2.13. Динаміка продажу товарів окремих категорій, тис. грн.

Виключення складають медичні вироби в 2023 р., що демонстрували зростання, та відповідно падіння в 2024 р.

Розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ ФОП «Бойко А.П.» (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники виробничо-господарської діяльності Аптеки №1

Основні показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту, %	
				2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	11474	12994	30565	113,25	235,2
Повна собівартість, тис. грн.	9999	11836	21732	118,37	183,6
Чистий прибуток, тис. грн.	-495	-1063	1709	Зниження в 2 рази	Збільшення в 2,5 рази
Активи, тис. грн.	2956	1017	15570	34,40	Збільшення в 15 рази
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	9	8	3209	88,89	Збільшення в 401 рази
Гроші та їх еквіваленти, тис.грн.	108	10	4294	9,26	Збільшення в 429 рази
Власний капітал, тис.грн	-203	-1304	1373	Зниження в 6,5 разів	Збільшення в 2 рази
Поточні зобов’язання, тис. грн.	3158	2320	14069	73,46	Збільшення в 6 разів

За результатами розрахунків зазначимо, що підприємство суттєво підвищило обсяги реалізації в 2024 р. (більше ніж в 2 рази), що пов’язано з тим, що аптека приєдналася до програми «Доступні ліки» та отримує компенсаційну оплату медичних препаратів від держави. Також з цим можна пов’язати зростання чистого прибутку, грошових коштів та заборгованості. Це дозволило виправити фінансову ситуацію (до 2024 р. підприємство працювало зі збитком та мало від’ємний власний капітал).

Далі ми проведемо фінансовий аналіз діяльності підприємства за такими параметрами:

- аналіз ліквідності;

- аналіз фінансової стійкості.

- аналіз рентабельності та ефективності використання активів підприємства.

Для аналізу ліквідності використаємо показники:

- Коефіцієнт поточної ліквідності;

- Коефіцієнт термінової ліквідності;

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) є відношенням оборотних активів (ОА) до поточних зобов’язань (ПЗ):

Кпл = ОА/ПЗ (2.1)

За нормативами його величина повинна бути більшою за одиницю, що означатиме, що у підприємства достатньо оборотних активів для ліквідації боргових зобов’язань.

Визначимо даний показник за 2024 р.

Кпл = 15502/14069 = 1,1

Коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл) встановлюємо як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов’язань (ПЗ):

Ктл = (ОА – З)/ ПЗ (2.2)

Даний коефіцієнт за встановленими нормативними даними повинен дорівнювати одиниці, хоча б 0,8-0,9.

Визначимо даний показник у 2024 р.

Ктл = (15502-7687)/14069 = 0,56

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) розраховують як відношення суми грошових коштів (ГК) до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

Кал = ГП/ПЗ (2.3)

За встановленими нормативами показник абсолютної ліквідності зазвичай повинен дорівнювати 0,2- 0,25.

Визначимо даний показник у 2024 р.

Кал = 4294/14069 = 0,31

Далі ми проведемо аналіз фінансової стійкості за показниками:

- Коефіцієнт фінансової стійкості;

- Коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) розраховується як відношення позикового і власного капіталу (ВК).

Кфс = (ДЗ + ПЗ) /ВК (2.4)

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Значення цього показника не повинно перевищувати одиницю. Якщо навпаки, то підприємство буде цілком залежним від своїх кредиторів та не зможе відповідати по своїм зобов'язанням.

Визначимо даний показник за 2024 р.

Кфс = (128+14069)/1373= 10,3

Коефіцієнт власного капіталу (Квк)– це відношення суми власного капіталу (ВК) до загальної величини активів (ВБ):

Квк = ВК /ВБ (2.5)

Даний коефіцієнт характеризує частку власного капіталу в загальній сумі активів, що використовуються у його діяльності. За нормативними даними він повинен бути як найменше 0,5.

Визначимо даний показник за 2024 р.

Квк = 1373/15570 = 0,09

Далі проведемо аналіз рентабельності та ефективності використання активів підприємства, а саме:

- Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів;

- Рентабельність сукупного капіталу;

- Рентабельність власного капіталу.

Перший показник розраховується як відношення об'єму продажу (ОПр) до величини оборотних активів (ОА), який необхідно оцінити.

Коа = ОПр / ОА (2.6)

Визначимо даний показник за 2024 р.

Коа= 30565/15502= 1,97 обороту за рік

Рентабельність сукупного капіталу вказує на ефективність діяльності всього підприємства і розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ):

РСК = (ОП / ВБ)*100 (2.7)

Визначимо даний показник за 2024 р.

РСК = 1743/15570 *100 = 11,2%

Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства (ЧП) до вартості власного капіталу (ВК):

РВК = ЧП/ВК*100 (2.8)

Визначимо даний показник за 2024 р.

РВК = 1709/1373*100 = 124,5%.

Розраховані показники (у т.ч. за попередні роки) зведемо то таблиці 2.7.

Фінансовий стан підприємства не можна назвати стабільним. В 2022-23 рр. воно працювало з негативними показниками, не мало прибутку. В 2024 р. показники дещо покращилися.

Загалом показники ліквідності відповідали нормативну лише в 2024 р. (за виключенням коефіцієнту термінової ліквідності). Також підприємство мало нестачу готівкових коштів в 2022-2023 рр.

Таблиця 2.7

Результати аналізу фінансового стану аптеки №1

Показники	Нормативні значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
					2023/ 2022	2024/ 2023
1.Показники ліквідності:						
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	0,83	0,32	1,1	-0,51	0,78
1.2 Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	0,1	0,04	0,56	-0,06	0,52
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,25	0,03	0,004	0,31	-0,026	0,306
2. Показники фінансової стійкості						
2.1 Коефіцієнт фінансової стійкості	< 0,5	-15,6	-1,8	10,3	13,8	12,1
2.2 Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	-0,07	-1,3	0,09	-1,23	1,39
3. Показники ефективності використання активів						
3.1. Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів, об.	щонайбільше найкраще	4,4	17,43	1,97	13,03	-15,46
4. Показники рентабельності діяльності						
4.1 Рентабельність сукупного капіталу, %	>0	-16,7	-104,5	11,2	-87,8	115,7
4.2. Рентабельність власного капіталу, %	>0	-	-	124,5		

Показники фінансової стійкості в 2022-2024 рр. не відповідали нормативну. В 2022-2023 рр. власний капітал підприємства взагалі був від'ємний через непокриті збитки минулих років. Проте і в 2024 р. власного капіталу було недостатньо. Питома вага позикового капіталу була надмірної через надмірну величину кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів мав найбільше значення в 2023 р. та суттєво погіршився в 2024 р. Що стосується прибутковості діяльності, то підприємство мало прибуток (і відповідно позитивну рентабельність) лише в 2024 р. В 2022-2023 рр. рахувати рентабельність власного

капіталу не має сенсу, оскільки підприємство управляло лише позиковим капіталом (власного капіталу не мало).

Разом з тим, фінансовий стан підприємства почав стабілізуватися у 2024 р., окремі показники покращилися. Є позитивна динаміка коефіцієнтів ліквідності та рентабельності, що вказує на зростання віддачі капіталу загального та вкладеного власниками.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності аптеки №1

Для оцінювання конкурентоспроможності аптеки №1 в с. Кремидівка було обрано аптеки, що розміщені в сусідніх селах – с. Світле та с. Причорноморське, оскільки в самому селі Кремидівка іншої аптеки немає. Відстань до конкурентів складає 10 та 13,2 км відповідно, проте більшість людей в селі мають свій транспорт та можуть скористатися послугами інших аптек за потреби.

Аптека та її конкуренти нами оцінювалися за такими критеріями як місцезнаходження, повнота асортименту, оборотність товарів, режим роботи, рівень цін, наявність додаткових послуг, зручність фармацевтичного обслуговування, уважне ставлення провізорів та участь в програмах в межах реімбурсації Порівняємо аптеки-конкуренти за обраними критеріями (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняльні характеристики аптеки №1 та її конкурентів

Порівняльні характеристики аптек	Аптека №1	Аптека, с. Світле	Аптека, с. Причорноморське
місцезнаходження	с. Кремидівка	10 км від с. Кремидівка	13,2 км від с. Кремидівка
повнота асортименту	5000-7500SKU	2500-5000 SKU	5000-7500SKU
оборотність товарів	низька	низька	середня
рівень цін	середній	середній	середній
режим роботи	6 днів на тиждень	7 днів на тиждень	6 днів на тиждень
наявність додаткових послуг	немає	немає	вимір тиску
зручність фармацевтичного обслуговування	ліки під замовлення	ліки під замовлення	ліки під замовлення
уважне ставлення провізорів	рейтинг відгуків споживачів 4,7	рейтинг відгуків споживачів 4,4	рейтинг відгуків споживачів 5
участь в програмах в межах реімбурсації	так (останній рік)	ні	так (останній рік)

Нами було опитано три експерти для встановлення важливості характеристик аптек. На підставі отриманих оцінок встановлено рейтинг важливості порівняльних характеристик (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Встановлення питомої ваги характеристики аптек

Порівняльні характеристики аптек	експерт			Середня	Питома вага
	1	2	3	2	0,070
місцезнаходження	4	2	2	2,67	0,093
повнота асортименту	2	1	1	1,33	0,047
оборотність товарів	3	3	1	2,33	0,081
рівень цін	1	2	1	1,33	0,047
режим роботи	4	3	2	3	0,105
наявність додаткових послуг	5	4	3	4	0,140
зручність фармацевтичного обслуговування	3	5	3	3,67	0,128
уважне ставлення провізорів	5	4	4	4,33	0,151
участь в програмах в межах реімбурсації	5	5	2	4	0,140

Поведемо оцінювання конкурентоспроможності аптек за вказаними характеристиками (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності аптек (таблична форма)

Порівняльні характеристики аптек	Питома вага	Аптека №1		Аптека, с. Світле		Аптека, с. Причорноморське	
		оцінка	загальна оцінка	оцінка	загальна оцінка	оцінка	загальна оцінка
місцезнаходження	0,07	5	0,35	4	0,28	4	0,28
повнота асортименту	0,093	5	0,465	4	0,372	5	0,465
оборотність товарів	0,047	3	0,141	3	0,141	4	0,188
рівень цін	0,081	3	0,243	3	0,243	3	0,243
режим роботи	0,047	4	0,188	5	0,235	4	0,188
наявність додаткових послуг	0,105	0	0	0	0	1	0,105
зручність фармацевтичного обслуговування	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14
уважне ставлення провізорів	0,128	4	0,512	3	0,384	5	0,64
участь в програмах в межах реімбурсації	0,151	3	0,453	0	0	3	0,453
Всього			2,492		1,795		2,702

Також було побудовано багатокутник конкурентоспроможності (графічна оцінка), див. рис. 2.14.

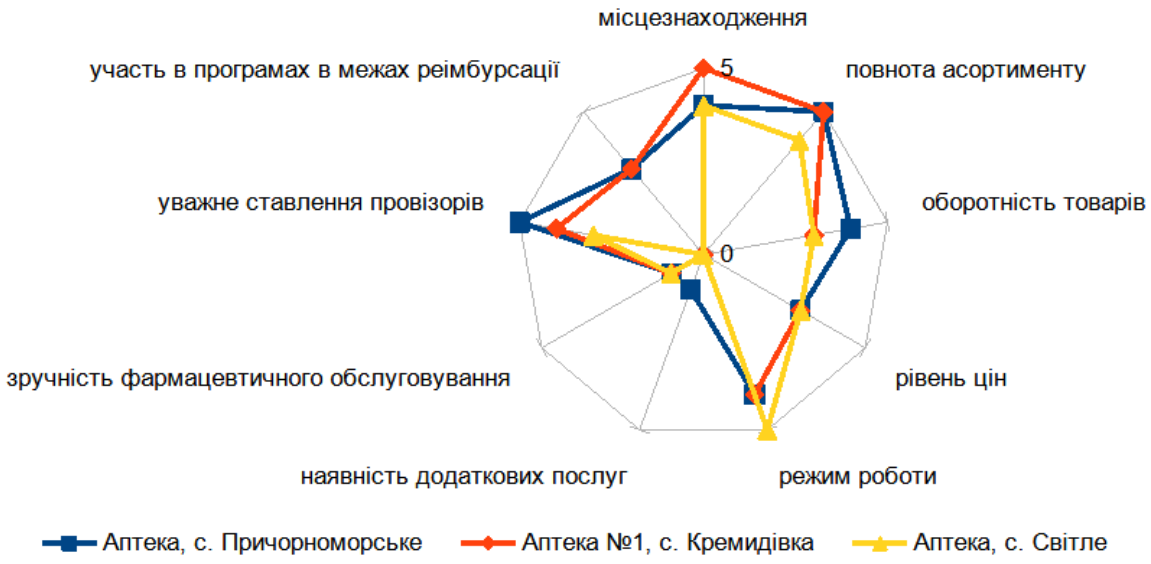


Рис. 2.14. Багатокутник конкурентоспроможності аптек-конкурентів

Таким чином можна побачити, що підприємство займає середню позицію: тобто поступається аптеці в с. Причорноморське та переважає аптеку в с. Світле. Основними факторами, за якими аптеку переважають конкуренти – це оборотність товарів, наявність додаткових послуг та уважне ставлення провізорів. Це означає, що саме в даному напрямку потрібно удосконалювати діяльність підприємства.

2.4. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності аптеки №1

Для того, щоб позбутися виявлених слабких сторін аптеки в с. Кремидівка нами пропонується ввести додаткову послугу вимірювання тиску, сатурації та температури, що буде надаватися безкоштовно (буде закуплено обладнання). Для виявлення проблем обслуговування провізорами пропонується проаналізувати процес надання послуги продажу ліків за допомогою діаграми процесу здійснення програми PDPC, виявити та усунути проблемні моменти. Також слід дослідити глибинні проблеми зниження оборотності ліків в аптеці.

Вивчення проблем зниження оборотності ліків запропоновано провести за допомогою діаграми зв’язків. Діаграма зв'язків (англ. Interrelationship Diagram) відноситься до семи інструментів управління якістю, який дозволяє: виявити логічні або причинно-наслідкові зв’язки між проблемами та чинниками чи подіями, допомагає у структурованому аналізі складних проблем, де багато елементів взаємопов’язані, візуалізує вплив одних чинників на інші, що допомагає у визначенні ключових причин або критичних точок для прийняття рішень. Діаграму зв’язків використовують, коли проблема є складною або заплутаною, а також коли потрібно з’ясувати взаємозв’язки між численними елементами.

Діаграма зв’язків, побудована для проблеми низької оборотності товарів представлена на рис. 2.15.

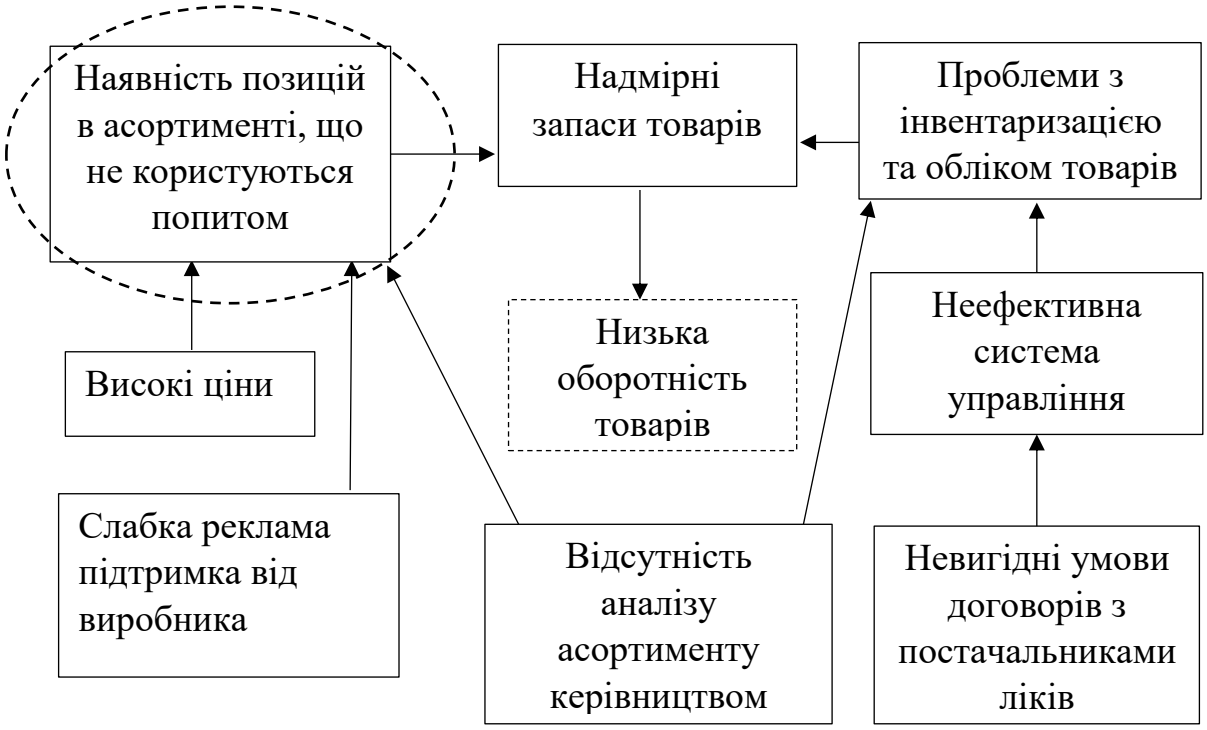


Рис. 2.15. Діаграма зв’язків для проблеми низької оборотності товарів

Як можна побачити з діаграми зв’язків, глибинною проблемою низької оборотності товарів є наявність в асортименті ліків позицій, що не користуються попитом. Тому нами пропонуються заходи з оптимізації асортименту шляхом дослідження обсягів реалізації торговельних назв ліків за міжнародною

непатентованою назвою з точки зору їх маржинальності та затребуваності клієнтами. Зокрема, нами було проведено аналіз продажів ліків з міжнародною назвою «Ібупрофен» (Ibuprofen), див. табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Дані щодо обсягів продажу ліків з міжнародною назвою «Ібупрофен» (Ibuprofen)

Торгова назва ліків	Ціна за од.	Продано, од.	Обсяг продажу, грн.
Нурофєн експрес форте капсули м'як. по 400 мг №10 у бліс.	145	250	36250
Таміпул капс. №10	132	38	5016
Ібупрофен-Здоров'я капсули по 400 мг №20 (10х2)	74	224	16576
Єврофаст софткапс капс. 400 мг №20	225	17	3825
Бруфен рапід капсули м'як. по 400 мг №10 (10х1)	102	12	1224
Терафлекс адванс капсули №60 у флак	405	1	405
Термідол капсули м'як. по 400 мг №10	71	14	994
Нурофєн експрес ультракап капсули м'як. по 200 мг №10 у бліс.	104	112	11648
Ібупром спринт макс капсули м'як. по 400 мг №10	158	57	9006
Аффида макс експрес капсули м'як. по 400 мг №10 у стрип.	93	18	1674
Гофен 400 капсули м'як. по 400 мг №60 (10х6)	140	65	9100
Єврофаст комбі капсули м'як. по 200 мг/500 мг №10	128	37	4736
Ібупром спринт капс капсули м'як. по 200 мг №10	125	14	1750
Термідол капсули м'як. по 400 мг №36 (12х3)	202	8	1616
Артифлекс ультра капсули №60 (10х6)	289	3	867
Ібуфен юніор капсули м'як. по 200 мг №10	66	71	4686
Дарфен ультракап 400 капсули м'як. по 400 мг №10	95	58	5510
Тетрамол капсули №30 (6х5)	272	3	816
Тойфен капсули м'як. по 400 мг №20 (10х2)	53	31	1643
Мінідол капсули м'як. желат. по 200 мг №4 (4х1)	298	1	298

Ми пропонуємо використати АВС-аналіз (метод класифікації товарів, за їхньою значимістю для бізнесу). Суть АВС-аналізу в тому, що об'єкти (реалізовані ліки) розподіляються на три категорії:

- А (найважливіші) – приблизно 20% позицій, які дають 70-80% вартості.

- В (середньої важливості) – близько 30% позицій, які дають 15-20% вартості.

- С (найменш важливі) – близько 50% позицій, які дають лише 5-10% вартості.

Перевагами АВС-аналізу є зосередження ресурсів на найбільш важливих об’єктах, полегшення управління запасами, можливість зменшення витрат.

Отриману інформацію щодо обсягів продажу ліків з ібупрофеном нами було відсортовано за спаданням їх обсягів, розраховано частку (%) кожної позиції в загальній сумі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати сортування обсягів продажу ліків з міжнародною назвою «Ібупрофен» (Ibuprofen)

Торгова назва ліків	Обсяг продажу, грн.	Питома вага, %	Група
Нурофєн експрес форте капсули м'як. по 400 мг №10 у бліс.	36250	30,81	A - 70,20%
Ібупрофен-Здоров'я капсули по 400 мг №20 (10х2)	16576	14,09	
Нурофєн експрес ультракап капсули м'як. по 200 мг №10 у бліс.	11648	9,90	
Гофен 400 капсули м'як. по 400 мг №60 (10х6)	9100	7,74	
Ібупром спринт макс капсули м'як. по 400 мг №10	9006	7,66	
Дарфен ультракап 400 капсули м'як. по 400 мг №10	5510	4,68	B - 21,70%
Таміпул капс. №10	5016	4,26	
Єврофаст комбі капсули м'як. по 200 мг/500 мг №10	4736	4,03	
Ібуфен юніор капсули м'як. по 200 мг №10	4686	3,98	
Єврофаст софткапс капс. 400 мг №20	3825	3,25	
Ібупром спринт капс капсули м'як. по 200 мг №10	1750	1,49	
Аффида макс експрес капсули м'як. по 400 мг №10 у стрип.	1674	1,42	C - 8,10%
Тойфен капсули м'як. по 400 мг №20 (10х2)	1643	1,40	
Термідол капсули м'як. по 400 мг №36 (12х3)	1616	1,37	
Бруфен рапід капсули м'як. по 400 мг №10 (10х1)	1224	1,04	
Термідол капсули м'як. по 400 мг №10	994	0,84	
Артифлекс ультра капсули №60 (10х6)	867	0,74	
Тетрамол капсули №30 (6х5)	816	0,69	
Терафлекс адванс капсули №60 у флак	405	0,34	
Мінідол капсули м'як. желат. по 200 мг №4 (4х1	298	0,25	
Всього	117640		100%

Представимо результати АВС – аналізу обсягів продажу ліків з міжнародною назвою «Ібупрофен»в графічному вигляді (рис. 2.16). Так, в групу А входять ліки «Нурофєн експрес форте», «Ібупрофен-Здоров'я», «Нурофєн експрес ультракап», «Гофен» та «Ібупром спринт макс» (всього п’ять товарів або

25% кількості ліків з ібупрофеном), що складають 70,2% обсягів продажу. Відповідно дані ліки мають залишитися в асортименті.

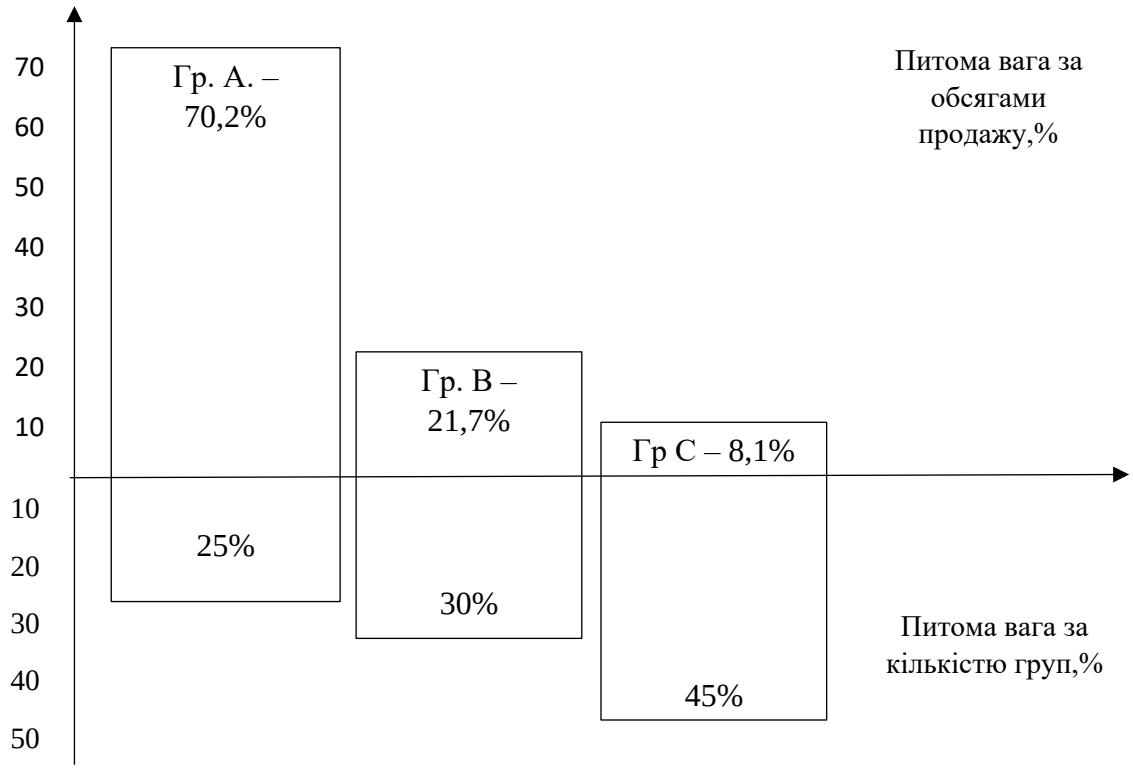


Рис. 2.16. Результати АВС – аналізу обсягів продажу ліків з міжнародною назвою «Ібупрофен» (Ibuprofen)

Для замовлення ліків, що потрапили в групу А, слід використати модель управління запасами з фіксованим замовленням, оскільки наявність даних ліків в аптеці є критичною для споживача. Інші ліки (гр. В) можуть залишатися а асортименті вибірково (наприклад, якщо призначені для певної категорії споживачів – дітей, або включені в програму «Доступні ліки»). В таких випадках вони також можуть замовлятися відповідно до моделі управління запасами з фіксованим замовленням. Закупки ліків гр. С. мають скорочуватися, оскільки ці товари не є затребуваними у споживачів, а на заміну завжди можна запропонувати ліки з цією ж складовою (активною речовиною).

Модель управління запасами з фіксованим замовленням припускає, що аптека постійно відслідковує залишок цих ліків в аптеці та замовляє кожну

наступну партію, як тільки залишок зменшився до деякого критичного рівня. Поповнення відбувається партіями однакового розміру, проте через різні періоди часу.

Розрахунок розміру замовлення Q здійснюється за формулою:

$$Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \quad (2.9)$$

D – річна потреба в матеріалі, од.;

S – витрати на розміщення замовлення, грн.;

H – річні витрати на зберігання одиниці запасу, грн.

За даними, зібраними на підприємстві витрати на зберігання одиниці ліків на рік складають 10% від ціни продукту, оформлення замовлення (зв'язок менеджера з представником постачальником, відрядження, контроль тощо) – 50 грн.

Визначимо розмір замовлення ліків «Нурофєн експрес форте» капсули м'як. по 400 мг №10 у бліс.

Потреба річна:

D = 250 од./міс.*12 міс. = 3000 од.

Відповідно розмір замовлення:

$$Q = \sqrt{\frac{2*3000*50}{0{,}1*145}} = 144 \text{ од.}$$

Точка повторного замовлення R (критичний рівень запасів на складі) розраховується за формулою:

$$R = d_{av} * L \quad (2.10)$$

R = 250/30*3 дні = 25 од.

Це означає, що зменшення запасу ліків в аптеці до 25 од., є критичним та потребує повторного замовлення, а саме завезення ліків в партії 144 од. Для всіх інших ліків в групі А розрахунок здійснюється аналогічно (табл. 2.13).

Ритм постачання (час між двома поставками) дорівнює:

P = Q/d (2.11)

де P – ритм постачання, днів.

Таблиця 2.13

Розрахунок основних показників управління запасами ліків в гр. А

Ліки з гр. А.	Розмір замовлення, од.	Точка повторного замовлення, од.	Ритм постачання, днів
Нурофєн експрес форте капсули м'як. по 400 мг №10 у бліс.	144	25	17
Ібупрофен-Здоров'я капсули по 400 мг №20 (10х2)	191	22	26
Нурофєн експрес ультракап капсули м'як. по 200 мг №10 у бліс.	114	11	30
Гофен 400 капсули м'як. по 400 мг №60 (10х6)	75	7	34
Ібупром спринт макс капсули м'як. по 400 мг №10	66	6	35

Побудуємо логічну схему управління асортиментом ліків (рис. 2.17).

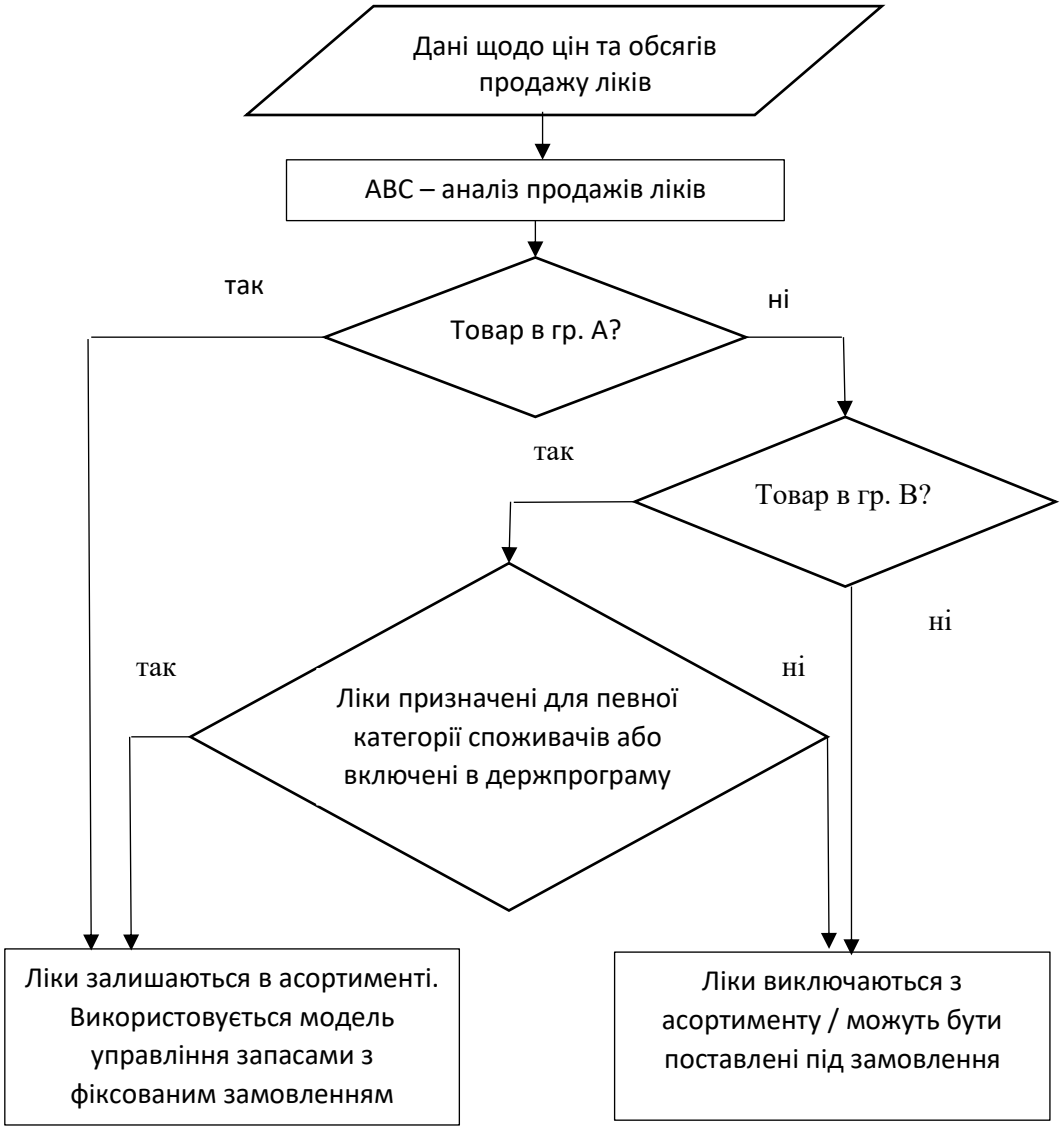


Рис. 2.17. Логічна схема управління асортиментом ліків в аптеці

Для встановлення ефективності пропонованих змін визначимо середній період оборотності товарів до та після змін за даними Додатку А як середньозважену за річною потребою у товарі.

СПо (до змін) = 4229273/117640=35,95 діб

СПо (після змін) = 2028858/82580= 24,6 діб,

Таким чином, середній період оборотності товарів скоротився на:

35,95-24,6 = 11,35 діб

Економічний ефект від прискорення оборотності товарів (Е) визначається:

Е = (Омп-Опп)*Тд (2.12)

де Омп, Опп – період оборотності минулого та поточного періоду відповідно, діб;

Тд – середньоденний товарообіг, тис. грн.

Е = (90-64,25)*(117,64 тис. грн./30) = 44,5 тис. грн.

Тобто, це означає, що при прискорені оборотності товарів на 11,35 діб підприємство вивільняє 44,5 тис. грн. лише на одній категорії товарів.

Для дослідження проблем обслуговування провізорами пропонується проаналізувати процес надання послуги продажу ліків за допомогою діаграми процесу здійснення програми PDPC.

PDPC (Process Decision Program Chart) — це інструмент планування, який допомагає передбачити потенційні проблеми в реалізації проекту чи програми та розробити контрзаходи для запобігання або пом'якшення цих проблем. PDPC є одним з інструментів управління якістю.

Розглянемо процес обслуговування клієнтів в аптеці №1, встановимо можливі проблеми / ризики виконання окремих операцій та запропонуємо контрзаходи для усунення проблем або зменшення ризиків їх виникнення (рис. 2.18).

Так, при встановленні контакту з клієнтом звичайні методи, прийняті в роздрібній торгівлі, не підійдуть, оскільки клієнт може бути не налаштований до спілкування, та й загалом візит в аптеку може бути радше необхідністю, ніж бажанням (виключення – покупка косметики).

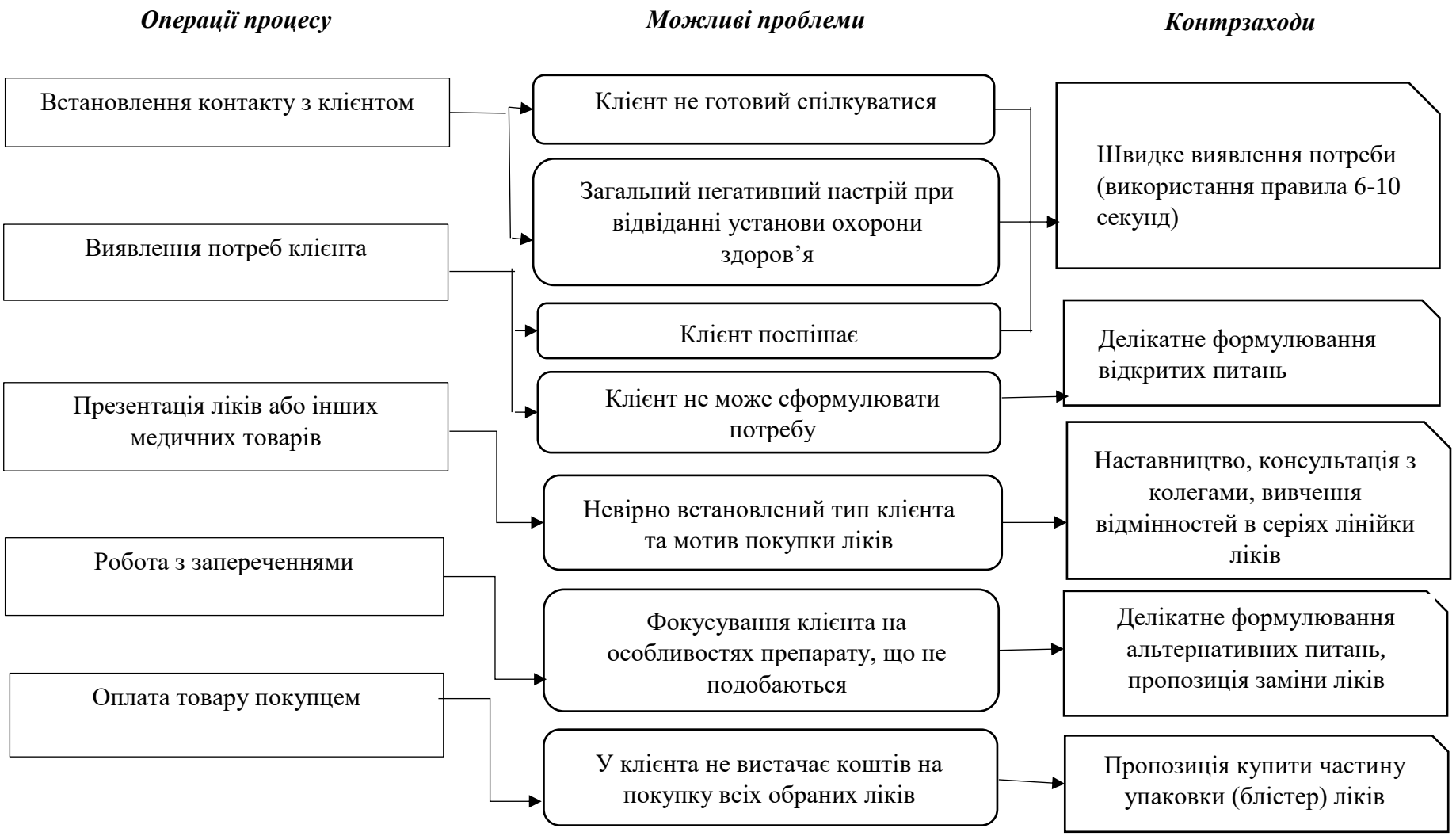


Рис. 2.18. Діаграма процесу здійснення програми PDPC процес обслуговування клієнтів в аптеці

Тому від фармацевту вимагається швидке виявлення потреби та, відповідно, подальше швидке обслуговування. На етапі виявлення потреб також може виникнути проблема відсутності часу у клієнта, або незрозуміле (занадто загальне) формулювання потреби. В таких випадках фармацевт має делікатно ставити питання відкритого типу, щоб з'ясувати справжню потребу клієнта (наприклад, вам даний препарат потрібний для внутрішньом'язового чи внутрішньовенного використання?; препарати даної групи мають широкий перелік протипоказань, давайте підберемо щось подібної дії, але менш шкідливе для організму?). В процесі презентації ліків фармацевт має надати клієнту всю потрібну інформацію про ліки. При цьому важливо встановити тип клієнта (покупець зі списком препаратів, той, хто не визначився з вибором, вибагливий клієнт, мисливець за новинками), оскільки презентація для них має бути різною. Для правильної презентації фармацевт має бути обізнаним щодо категорії лінійки препаратів, які можуть бути синергічні, заміщаючі або універсальні. Синергічні препарати доповнюють та посилюють дію один одного (наприклад, при гострому болі в суглобі – рекомендовано приймати одночасно препарат в двох лікарських формах – мазь та пігулки). Заміщаючі препарати мають одну діючу речовину або речовину схожої дії (наприклад, з парацетомолом різного дозування, або парацетомолом з вітаміном С). Універсальні препарати – товари широкого спектру застосування або товари від одного виробника.

В процесі роботи з запереченнями, коли клієнт фокусується на негативних для нього особливостях препарату, варто делікатно ставити йому альтернативні питання, при можливості - запропонувати заміну. Наприклад, якщо клієнту не подобається ціна – можна запропонувати більш дешевий вітчизняний аналог, кількість прийомів на добу – замінити на препарат з більшим дозуванням та меншою кількістю прийомів тощо. Загалом слід надати клієнту можливість остаточного вибору ліків, звертаючи увагу на можливу взаємодію ліків при одночасному їх застосуванні, інформувати про це пацієнта.

Якщо при розрахунку у клієнта не вистачає коштів оплатити всі обрані ліки, йому слід запропонувати можливість продажу частини упаковки, щоб він

міг скоріше розпочати лікування, а в подальшому вже добрати потрібну кількість ліків.

Загалом для оволодіння мистецтвом продажу ліків, знанням їх новинок, особливостей промоції рецептурних і безрецептурних препаратів потрібно відправити фармацевтів на онлайн курси з фармацевтичного маркетингу (тривалість 3 міс., з оплатою 4 тис. / міс.)

Тоді загальні витрати на проведення заходу складуть:

2 особи * 3 міс. * 4 тис. грн. = 24 тис. грн.

Для розрахунку ефективності заходу скористуємося інформацією, що на сьогодні середній чек на одну покупку в аптеці при замовленні офлайн складає 590 грн. без ПДВ. В середньому людина купує ліки один раз на 1,5 міс. За оцінками фахівців підприємства після закінчення курсів фармацевтичного маркетингу підприємство буде здатне збільшити продажі на 2-5% (у розрахунках візьмемо 3,5%).

Загалом річні продажі складають:

2900*0,75*12міс./1,5 міс.*590 = 10,27 млн. грн.

де 2900 осіб – чисельність мешканців с. Кремидівка;

0,75 – доросле населення (75%)

Питома вага змінних витрат аптеки 80%, тоді приріст маржинального доходу складе:

10,27*0,035*0,2 = 71,9 тис. грн.

де 3,5% - відсоток зростання продажів після заходу.

Оскільки 71,9 тис. грн. (від зростання середнього чеку) перевищує витрати в 24 тис. грн., то захід є ефективним.

Ще одним заходом, який пропонується в роботі, є: створити в аптеці фізичний куточок турботи про здоров’я клієнта, де він може виміряти тиск, сатурацію та температуру. Крім того, він може випити води, запити пігулку. Для цього потрібно закупити відповідне обладнання. Надавати послуги в вимірюванні тиску, сатурації тощо буде фармацевт. Загальні витрати на реалізацію заходу складуть (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Загальні витрати на створення фізичного куточку турботи про здоров'я клієнта

Витрати на покупку	Ціна, грн.	Кількість, од.	Загальна вартість, грн.
Танометр	2275	1	2275
Пульсоксиметр	1100	2	2200
Термометр	550	1	1100
Інші витрати (стіл, стілець тощо)	2000	-	2000
Всього	-	-	7575

За оцінками фахівців підприємства після створення фізичного куточку турботи про здоров'я клієнта підприємство буде здатне збільшити продажі на 1-3% (у розрахунках візьмемо 2%).

Тоді приріст маржинального доходу складе::

10,27*0,035*0,2 =71,89 тис. грн., що перевищує суму витрат, тобто захід є ефективним.

Загальна сума витрат, що передбачені нами, а також розрахункових доходів складе (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Сумарні результати пропонованих заходів

Заходи	Загальний економічний ефект
оптимізація асортименту ліків	Вивільнення оборотних коштів на 44,5 тис. грн. лише за одною категорією ліків
підвищення кваліфікацій фармацевтів	Зростання маржинального доходу за відрахуванням додаткових витрат на 47,9 тис. грн.
створення фізичного куточку турботи про здоров'я клієнта	Зростання маржинального доходу за відрахуванням додаткових витрат на 64,31 тис. грн.

Загальний економічний ефект за результатами заходів складе щонайменше 156,71 тис. грн., що свідчить про їх доцільність.

2.5. Оцінка конкурентоспроможності аптеки №1 після заходів

Поведемо повторне оцінювання конкурентоспроможності аптек за вказаними характеристиками (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Оцінка конкурентоспроможності аптек після заходів (таблична форма)

Порівняльні характеристики аптек	Питома вага	Аптека №1		Аптека, с. Світле		Аптека, с. Причорноморське	
		оцінка	загальна оцінка	оцінка	загальна оцінка	оцінка	загальна оцінка
місцезнаходження	0,07	5	0,35	4	0,28	4	0,28
повнота асортименту	0,093	5	0,465	4	0,372	5	0,465
оборотність товарів	0,047	4	0,188	3	0,141	4	0,188
рівень цін	0,081	3	0,243	3	0,243	3	0,243
режим роботи	0,047	4	0,188	5	0,235	4	0,188
наявність додаткових послуг	0,105	1	0,105	0	0	1	0,105
зручність фармацевтичного обслуговування	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14
уважне ставлення провізорів	0,128	5	0,64	3	0,384	5	0,64
участь в програмах в межах реімбурсації	0,151	3	0,453	0	0	3	0,453
Всього			2,772		1,795		2,702

Також було побудовано багатокутник конкурентоспроможності (графічна оцінка), див. рис. 2.19.

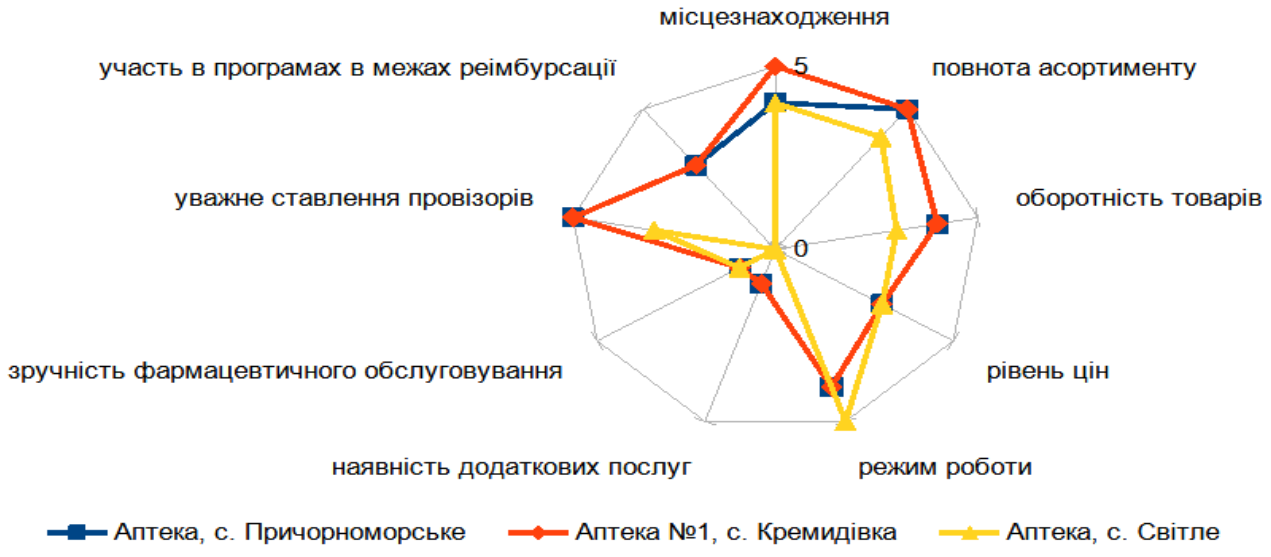


Рис. 2.19. Багатокутник конкурентоспроможності аптек-конкурентів після заходів

Запропоновані заходи вплинули на конкурентоспроможність підприємства, зокрема зросли оцінки за параметрами «оборотність товарів» (+1 бал), «наявність додаткових послуг» (+1 бал) та «уважне ставлення провізорів» (+1 бал). В сукупності це дозволило підвищити загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства з 2,492 до 2,772 , що перевищує оцінки найближчих конкурентів.

ВИСНОВКИ

За результатами досліджень, виконаних в кваліфікаційній роботі, було зроблено наступні висновки:

1. розгляд класифікаційних ознак конкурентних переваг дозволив встановити, що найбільш вживаними в науковій літературі є наступні з них: за джерелами формування конкурентних переваг, за складністю їх відтворення, за характером джерел виникнення конкурентної переваги, за масштабом діяльності, а також за сферами, в яких створюється конкурентна перевага. Окремі класифікації дуже схожі за змістом або мають міцні причинно-наслідкові зв'язки (класифікація за тривалістю дій конкурентної переваги та за складністю відтворення), що підтверджує недоцільність їх відокремлення.

2. Ринок послуг аптечного продажу України впродовж 2018-2021 рр. активно розвивався, обсяги продажу щорічно зростали на 8-20%. Виключенням був 2022 р. (початок активних військових дій), через що обсяги продажу скоротилися на 6%. Проте в 2023 р. спад був компенсованим зростанням на 25%. При цьому 88% ліків купують пацієнти, а 12% - держава в межах реімбурсації. За результатами аналізу ринку за методом п'яти конкурентних сил М. Портера можна встановити, що найбільш впливовою конкурентною силою виступає сила діючих конкурентів, що підтверджується зростанням кількості аптек в великих аптечних мережах при загальному скороченні кількості аптек, збільшенням їх обсягів реалізації при достатньо високому рівні конкуренції.

3. За результатами оцінювання конкурентоспроможності підприємство займає середню позицію: поступається найближчому конкуренту - аптеці в с. Причорноморське, але переважає аптеку в с. Світле. Основними факторами, за якими аптеку переважають конкуренти – це оборотність товарів, наявність додаткових послуг та уважне ставлення провізорів. Це означає, що саме в даному напрямку потрібно удосконалювати діяльність підприємства.

4. Для того, щоб позбутися виявлених слабких сторін аптеки в с. Кремидівка нами запропоновано ввести додаткову послугу вимірювання тиску,

сатурації та температури, що буде надаватися безкоштовно. Для удосконалення обслуговування провізорами було проаналізовано процес надання послуги продажу ліків, виявлено проблемні моменти та розроблено контрзаходи для їх нівелювання. Запропоновано підвищення кваліфікації провізорів в сфері фармацевтичного маркетингу. Крім того, було досліджено глибинні проблеми зниження оборотності ліків в аптеці. Для їх усунення запропоновано методику управління асортиментом ліків в аптеці на засадах ABC-аналізу та моделі управління запасами з фіксованим замовленням, формалізовану за допомогою логічної схеми. Загальний економічний ефект за результатами заходів складе щонайменше 156,71 тис. грн., що свідчить про їх доцільність. В сукупності пропоновані заходи дозволили підвищити загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аптечний бум: З початку року в Україні відкрили майже 1000 нових аптек Бізнес-центр. https://censor.net/n3524152
2. Аптечний продаж за 9 міс 2024 року. Proxima Research — Україна. https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/aptechnyj-prodazh-za-pershi-9-mis-2024-roku/
3. Аптечний продаж за підсумками 2024 р. Аптека онлайн. https://www.apteka.ua/article/712849
4. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю :монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 538 с.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк, 2006. 294 с.
6. Бондаренко С.М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* №15. Ч. 1. 2017. С. 42-45.
7. Бреус С.В., Бойко Д.А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. №36. 2019. С. 93-98.
8. В Україні відкрилось 997 аптек за 2024 рік: хто серед лідерів. https://thepage.ua/ua/news/v-ukrayini-vidkrilos-997-aptek-za-2024-rik-hto-sered-lideriv
9. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємств. *Інфраструктура ринку*. №49. 2020. С. 97-103
10. Волосов А.М. Класифікація конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. №2. 2018. С. 88-100.

11. Діденко Є. О., Даніленко А. К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. № 11. 2016. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265
12. Драган О.І. Теоретичні підходи до управління конкурентними перевагами промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. №24. Ч. 1. 2017. С. 120-122.
13. Дражниця С., Новосад А. Удосконалення концептуальних підходів до формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 6. Т. 2. 2022. С. 124-128.
14. Іванов Ю. Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія, Х. : ІНЖЕК, 2008. 352 с.
15. Інформація щодо розвитку аптек. Держстат. Ukrstat.gov.ua https://www.ukrstat.gov.ua/
16. Карпенко Ю. Використання сучасних управлінських технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського.* 2020. № 1. С. 51-56.
17. Карпенко Ю.В., Кузнецова І.О. Сучасні методи та інструменти в основі технологій управління якістю. Сучасні технології управління: монографія. / За заг. ред. д.е.н., проф. І.О. Кузнецової, к.е.н., доц. О.С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. 320 с. (С. 192-220).
18. Касич А. О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. Т. 25. № 2. 2016. С. 79-85.
19. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Технології управління організацією. Навч. посіб. Харків: «Діса плюс», 2023.104 с.
20. Кузнецова І., Кублікова Т. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2017. № 5. С. 95-105.
21. Кузнецова І., Сокуренко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник ОНЕУ*; Одеса: ОНЕУ. 2019. № 5(268). С. 169-188.

22. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №6(17). 2018. С. 223-230.
23. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін. І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 384 с.
24. Мельник В.В., Михайлик Р.Г. Систематизація сутності конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. № 9 (73). 2019. С. 206-210.
25. Моісєєв В. Успішно перехворіли: хто найбільше заробив у 2022 році на фармринку. Сторінки. https://thepage.ua/ua/economy/top-najbilshih-farmacevtichnih-kompanij-ukrayini-za-pributkom-2022
26. Овчинникова О. Хто контролює аптечний ринок України: опубліковано рейтинг найбільших мереж. Цензор: https://censor.net/ua/b3544331
27. Онопрієнко Д.О. Механізм управління конкурентними перевагами підприємства як основний чинник реалізації його потенціалу в контексті сталого розвитку. *Підприємство та інновації*. №34. 2025. С. 146-153.
28. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; 2-е изд.; пер. с англ., 2006. 343 с.
29. Реімбурсація. Фармацевтична енциклопедія. https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1062/reimbursaciya
30. Ринок лікарських засобів України: аптечний продаж та прогнози. Proxima Research - Україна. https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/rynok-likarskyh-zasobiv-ukrayiny-aptechnyj-prodazh-ta-prognozy/
31. Хмурова В.В., Кулініч В.В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. №57. 2023. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124/3047
32. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. №9. 2019. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf

33. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття «конкурентна перевага». *Економіка та суспільство*. №12. 2017. С. 390-396.
34. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК».* №1(57). 2020. С. 24-31.
35. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка та суспільство*. №10. 2017. С. 427-432.

ДОДАТОК

Таблиця 1

Розрахунки щодо управління запасами до змін асортименту

Торгова назва ліків	Обсяг продажу, грн.	Економічний розмір замовлення, од.	Ритм постачання, дн.	Добуток обсягу продажу та ритму постачання
Нурофєн експрес форте капсули м'як. по 400 мг №10 у бліс.	36250	144	17	625700
Таміпул капс. №10	5016	59	46	232751
Ібупрофен-Здоров'я капсули по 400 мг №20 (10х2)	16576	191	26	423108
Єврофаст софткапс капс. 400 мг №20	3825	30	53	203249
Бруфен рапід капсули м'як. по 400 мг №10 (10х1)	1224	38	94	114975
Терафлекс адванс капсули №60 у флак	405	5	163	66136
Термідол капсули м'як. по 400 мг №10	994	49	104	103611
Нурофєн експрес ультракап капсули м'як. по 200 мг №10 у бліс.	11648	114	30	354681
Ібупром спринт макс капсули м'як. по 400 мг №10	9006	66	35	311873
Аффида макс експрес капсули м'як. по 400 мг №10 у стрип.	1674	48	80	134459
Гофен 400 капсули м'як. по 400 мг №60 (10х6)	9100	75	34	313496
Єврофаст комбі капсули м'як. по 200 мг/500 мг №10	4736	59	48	226161
Ібупром спринт капс капсули м'як. по 200 мг №10	1750	37	79	137477
Термідол капсули м'як. по 400 мг №36 (12х3)	1616	22	82	132109
Артифлекс ультра капсули №60 (10х6)	867	11	112	96766
Ібуфен юніор капсули м'як. по 200 мг №10	4686	114	48	224964
Дарфен ультракап 400 капсули м'як. по 400 мг №10	5510	86	44	243943
Тетрамол капсули №30 (6х5)	816	12	115	93877
Тойфен капсули м'як. по 400 мг №20 (10х2)	1643	84	81	133208
Мінідол капсули м'як. желат. по 200 мг №4 (4х1	298	6	190	56731
Всього	117640			4229273

Таблиця 2

Розрахунки щодо управління запасами після змін асортименту

Торгова назва ліків	Обсяг продажу, грн.	Економічний розмір замовлення, од.	Ритм постачання, дн.	Добуток обсягу продажу та ритму постачання
Нурофєн експрес форте капсули м'як. по 400 мг №10 у бліс.	36250	144	17	625700
Ібупрофен-Здоров'я капсули по 400 мг №20 (10х2)	16576	191	26	423108
Нурофєн експрес ультракап капсули м'як. по 200 мг №10 у бліс.	11648	114	30	354681
Гофен 400 капсули м'як. по 400 мг №60 (10х6)	9100	75	34	313496
Ібупром спринт макс капсули м'як. по 400 мг №10	9006	66	35	311873
Всього по гр. А	82580			2028858