

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)

“___” грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку аптечних
послуг»

Виконавець:

студентка центру заочної та
вечірньої форми навчання
Лобановська Даніела
Богданівна _____

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Карпенко Юлія
Валентинівна _____

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність поняття конкурентної стратегії	5
1.2. Етапи формування конкурентної стратегії	12
1.3. Особливості формування конкурентної стратегії сервісними підприємствами	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АПТЕКИ №1	27
2.1. Аналіз аптечного ринку України	27
2.2. Аналіз діяльності та фінансового стану аптеки №1	45
2.3. Аналіз конкурентної позиції аптеки №1	55
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АПТЕКИ №1	60
3.1. Обґрунтування конкурентної стратегії аптеки №1	60
3.2. Розробка заходів з реалізації конкурентної стратегії аптеки №1	65
3.3. Оцінка ефективності заходів з реалізації конкурентної стратегії аптеки №1	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	84

ВСТУП

Вітчизняні аптеки були одними з невеликої кількості підприємств, хто зміг швидко відновити діяльність в умовах війни та збільшити обсяги продажу ліків та прибутки. Проте збільшення споживання медичних препаратів як позитивний фактор розвитку аптек супроводжується такими негативними впливами як посилення конкуренції з боку аптечних мереж, втручання держави з метою обмеженості прибутковості аптек тощо. В таких умовах ринку актуальною є проблема формування конкурентної стратегії для аптечних підприємств.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень формування конкурентної стратегії організації та застосування отриманих знань для розробки конкурентної стратегії аптеки №1, с. Кремидівка. Для досягнення поставленої мети встановлено такі завдання:

- дослідити сутність поняття "конкурентна стратегія підприємства";
- проаналізувати розвиток аптечного ринку України;
- обґрунтувати конкурентну стратегію підприємства «Укрпошта» та запропоновувати заходи щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є аптека №1, с. Кремидівка.

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод групування (для систематизації визначень терміну «конкурентна стратегія»); модель п'яти конкурентних сил М. Портера (для встановлення найбільш впливової конкурентної сили на аптечному ринку); метод попарних порівнянь (для встановлення значущості факторів конкурентоспроможності підприємства), методику фінансово-економічного аналізу (для аналізу фінансового стану підприємства), деревоподібну діаграму (для розробки системи цілей підприємства), метод Свира (для розробки оптимального маршруту перевезень), блок-схему розгортання процесу (для візуалізації процесу закупівлі ліків та формування маршруту доставки), графік Ганта (для встановлення

термінів реалізації проекту заміни холодильних шаф в аптеці), інформограму процесу (для формалізації процесу щомісячної перевірки придатності ліків).

Основні положення дослідження базуються на даних діяльності підприємства, законодавчих актах України, критичному аналізі сучасних праць вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема статей, монографій, тез доповідей та інших наукових публікацій.

Наукова новизна: дістало подальшого розвитку: методичний підхід до організації процесу закупівлі ліків та формування маршруту доставки, який базується на сукупності формалізованих процедур, що ідентифікуються через блок-схему розгортання та карти маршрутів руху автотранспорту, складених з використанням методу Свіра.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповідей:

Карпенко Ю.В., Лобановська Д.Б. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств сфері послуг. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VII міжнар. наук.–практ. конф.* (Одеса, 16-17 жовтня 2025 р.) Одеса: ОНЕУ, 2025. 182 с. С. 100-101.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття конкурентної стратегії

Сьогодні бізнес-середовищу притаманними є непередбачуваність і відсутність стабільності, що негативно впливає на процес прийняття управлінських рішень з питання успішного функціонування підприємства у майбутньому. Швидкий розвиток технологій, мінливі споживчі уподобання і умови ведення бізнесу, коливання в економіці – все це потребує від організацій гнучкості та адаптивності до умов ринку. Виникає необхідність в використанні конкурентних стратегій, які б допомогли підприємству отримати перевагу над конкурентами на ринку. Розробка і реалізація конкурентної стратегії - це безперервний і системний процес, в якому адаптація і швидка реакція на нові виклики підтримують довгостроковий успіх підприємства.

Метою конкурентної стратегії є забезпечення конкурентної переваги і висока конкурентоспроможність на ринку. Головними завданнями конкурентної стратегії є:

- забезпечення конкурентоспроможності;
- раціональне застосування ресурсів;
- створення і реалізація конкурентних переваг;
- адаптація до навколишніх змін;
- побудова стабільних партнерських відносин з клієнтами;
- максимізація впливу на ринок;
- максимізація прибутку;
- ефективна взаємодія з конкурентами.

Аналіз наукової літератури показав, що існує декілька підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія». Так, Чумак О. вважає, що конкурентна стратегія є стратегією розвитку, в основі якої є впровадження у діяльність ефективних методів боротьби з конкурентами, залучення постійних клієнтів та підтримка високої позиції в галузі [43, с 78]. Згідно з Портером М.,

мета конкурентної стратегії – це зайняти високу і стабільну позицію, яка дозволить підприємству чинити опір натиску сил, що визначають конкурентну боротьбу в галузі [4, с. 25].

Згідно з одними вітчизняними вченими, конкурентна стратегія визначається як план. Наприклад, Ступак І. вважає, що конкурентна стратегія - це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та довгострокових переваг над конкурентами план дій компанії. Ця стратегія допомагає підприємству постійно вдосконалюватись і блискавично реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, щоб адаптуватись під потреби споживачів і сприяти власному зростанню [37, с.253].

На думку інших науковців, конкурентна стратегія - це процес формування конкурентної поведінки. Так, Грановська В. наголошує на тому, що конкурентна стратегія – це основа конкурентної поведінки на ринку, що забезпечує підприємству переваги над конкурентами [13, с. 86].

Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Ключові підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення поняття
1	2
Конкурентна стратегія як комплексний план дій	
Кулиняк Ю. [25]	Конкурентна стратегія – це комплексний план дій, який базується на конкурентних перевагах і реалізується підприємством для того, щоб забезпечити собі вигідну конкурентну позицію та зменшити вплив конкурентів.
Барабась Д. [6]	Конкурентна стратегія - це комплексний план дій для забезпечення конкурентної позиції на ринку, яким передбачено або зріст на ринку, або утримання наявних конкурентних позицій.
Ступак І. [37]	Конкурентна стратегія - це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та довгострокових переваг над конкурентами план дій компанії. Ця стратегія допомагає підприємству постійно вдосконалюватись і блискавично реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, щоб адаптуватись під потреби споживачів і сприяти власному зростанню.

1	2
Чандлер А.Д. [1]	Конкурентна стратегія – це комплексний план дій підприємства, який скеровано на успіх у конкурентній боротьбі на конкретному ринку.
Конкурентна стратегія як процес створення конкурентних переваг на ринку	
Саєнко М. [36]	Конкурентна стратегія – це процес створення стійких переваг через конкурентну боротьбу, адаптація до нестійких потреб клієнтів, з метою кращого за конкурентів задоволення потреб споживачів.
Котлер Ф. [3]	Конкурентна стратегія - це процес створення і реалізації конкурентних переваг підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів направлених на отримання необхідної позиції на ринку.
Ковальська Ю. [20]	Конкурентна стратегія - це сукупність взаємопов'язаних складових елементів, що забезпечують підприємство значними конкурентними перевагами.
Конкурентна стратегія як сукупність стратегій спрямованих на позиціонування на ринку	
Друкер П. [2]	Конкурентна стратегія - це сукупність стратегій, що спрямовані на зміцнення довгострокової позиції підприємства на ринку і його адаптацію до змін в конкурентних умовах.
Портер М. [4]	Конкурентна стратегія – це сукупність стратегій підприємства спрямованих на забезпечення стійкої і вигідної позиції, для протистояння натиску конкурентних сил.

Отже, узагальнюючи розглянуті підходи до визначення, робимо висновок, що конкурентна стратегія визначає як підприємство конкуруватиме на ринку. До цього поняття входять різні види діяльності: аналіз стану і тенденцій ринку, реалізація конкурентних тактик і її контроль.

Конкурентна стратегія підприємства має певні особливості:

- направленість на збереження старих та реалізацію нових довгострокових конкурентних переваг;
- використання інструментів аналізу конкурентного середовища і сучасних тенденцій ринку для адаптації стратегії підприємства до потреб ринку, швидкої реакції на фактори зовнішнього середовища;
- виявлення головних сильних сторін підприємства і аналіз його стратегічного потенціалу для знаходження перспектив створення конкурентних переваг;

- розрахунок забезпеченості підприємства достатньою кількістю ресурсів і потужностей для виготовлення конкурентоспроможного товару або надання послуг.

Також характерними для конкурентної стратегії є наступні твердження:

- розробка конкурентної стратегії спрямована на окремий вид діяльності підприємства;
- розробка конкурентної стратегії здійснюється для кожного ринку окремо;
- конкурентна стратегія взаємопов'язана з маркетинговою функцією компанії;
- мета конкурентної стратегії відрізняється від завдань, які стоять перед іншими стратегіями;
- стійке позиціонування підприємства на ринку є найважливішою задачею конкурентної стратегії.

На конкурентній стратегії базується прийняття управлінських рішень і планування ресурсів. Від неї залежить можливість зростання частки ринку, величина прибутків і довгострокова стабільність бізнесу. Конкурентна стратегія – це процес управлінського мислення, до якого входять такі етапи як вибір цілей конкурентної боротьби, аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, аналіз наявних конкурентних переваг, розвиток потенційних можливостей для нових переваг.

Щоб підприємство змогло досягти успіху, треба провести дослідження не тільки сильних і слабких сторін, а й оцінити позиції конкурентів. Це є необхідним для подальшого просування своїх сильних сторін і проведення удару по слабких сторонах конкурента.

Вибір підприємством конкурентної стратегії базується на взаємодії таких факторів як:

- конкурентна позиція підприємства (лідер ринку, челенджер, послідовник або нішер);

- стратегічне завдання (перевага на ринку або отримання зручної прибуткової ніші);
- ринкова ситуація (підприємство знаходиться на етапі зростання або зрілості).

Вітчизняні та зарубіжні науковці активно вивчали питання класифікації конкурентних стратегій в своїх роботах.

Відповідно до наукових робіт Літла А. [8], конкурентні стратегії можна поділити за ознакою конкурентної позиції фірми та можливості її покращення:

- лідируюча – конкурентна стратегія за якої підприємство має головний вплив на ринок в цілому і здатність обирати стратегічний напрям для розвитку, впливаючи на ринкову діяльність інших підприємств;

- сильна - конкурентна стратегія підприємства із сильною позицією на ринку, що дозволяє вести незалежну діяльність на ринку не завдаючи шкоди своїм довгостроковим перспективам;

- сприятлива – конкурентна стратегія підприємства, що має певні переваги над конкурентами у стратегічній діяльності. Дуже часто дану стратегію використовують поруч із стратегією ринкової ніші. Підприємство має вищу за середню ринкову позицію і може її вдосконалити;

- задовільна – конкурентна стратегія підприємства, за якої воно має можливість функціонувати в певному ринку збуту, але не має міцних позицій і сприятливих можливостей для їх покращення (рівень нижчий за середній). Підприємство ризикує втратити позицію через сильних конкурентів.

- слабка позиція – конкурентна стратегія підприємства, яке має слабку позицію на ринку, є дуже вразливим до дій конкурентів, а також не має можливостей покращити свою позицію [9].

Інший вчений - Котлер Ф. має трохи інший підхід до класифікації конкурентних стратегій - за конкурентною позицією підприємства та його маркетинговому спрямуванню:

- стратегія ринкового лідера – стратегія підприємств з найбільшою часткою ринку. Таке підприємство керує на ринку ціновою політикою,

інноваціями, збутом. Щоб зберегти свою позицію підприємство застосовує стратегію для збільшення частки ринку, намагається залучити нових клієнтів, зробити незначне зниження цін, збільшивши обсяги виробництва. Для такого підприємства майже немає ризиків, так як воно завжди може покрити витрати;

- стратегія челенджера – стратегія підприємств з сильними позиціями на ринку, які мають швидкий розвиток у напрямку збільшення ринкових переваг та частки ринку. Челенджер може брати участь у ціновій війні, знижувати виробничі витрати і ціни, виготовляти унікальні товари, збільшувати товарний асортимент, вдосконалювати канали розподілу, покращувати якість послуг або проводити ефективну маркетингову кампанію;

- стратегія послідовника – стратегія успішних на ринку підприємств, які не намагаються зайняти місце лідера на ринку, а лише зберегти свою ринкову позицію. Ці підприємства намагаються утримати свою частку на ринку, виробляють товари, схожі на товари лідерів, що зарекомендували себе на ринку.

- стратегія нішера – стратегія підприємств, які здійснюють діяльність на невеликих сегментах ринку, не захоплених великими підприємствами. Іншими словами, спеціалізація на конкретному сегменті ринку. Такі підприємства не становлять особливої конкуренції великим конкурентам. Вони спеціалізуються на конкретних товарах чи послугах, виробляють вузькоспеціалізовану продукцію [3].

Згідно з Портером М., конкурентні стратегії можна поділити за ознакою конкурентної переваги підприємства на ринку. Цей підхід є одним з основним, так як йому слідує всі підприємства, що виготовляють товар або надають послуги. Розглядається три види стратегій:

- стратегія цінового лідерства - це стратегія, якою передбачена ініціатива зміни цін на ринку провідним підприємством. Інші підприємства наслідують його приклад;

- стратегія диференціації – це стратегія, що направлена на досягнення конкурентних переваг через виробництво незвичайних товарів або надання унікальних послуг клієнтам. Ця стратегія дозволяє підприємству встановлювати

вищі ціни на свої товари чи послуги. Диференціація - це надійна стратегія, щоб досягти відносно високу прибутковість. Ця стратегія на певний час захищає від конкурентів через прихильність споживачів до певної марки товару і меншої їх чутливості до цін. Диференціація є ефективною до моменту створення конкурентами аналогічної продукції.

- стратегія концентрації (або стратегія фокусування) – це стратегія, за якої виділяється лімітована група сегментів. Маркетингова ніша визначається географічно, за типом клієнтів, за сегментом ринку та товарним асортиментом. Метою даної стратегії є найкраще обслуговування певної цільової групи і отримання переваг над конкурентами у вузькому секторі. Здебільшого підприємство, діяльність якого направлена на вузький сегмент, досягає більшого ефекту диференціації і мінімальних витрат, ніж підприємства, що займаються обслуговуванням всього ринку [4].

Щоб знизити ризики і прибрати обмеження, більшість сучасних підприємств використовують гібридні стратегії, що комбінують елементи базових конкурентних стратегій. Таким чином, гібридні стратегії можуть поєднувати лідерство у контролі за витратами та елементи стратегії диференціації - тобто підприємства можуть сформувати конкурентні переваги підвищуючи якість товарів, гнучкість та адаптивність до мінливого зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні рішення, скоротити час доставки товарів і знизити витрати. Запровадження комплексних стратегій допомагає підприємствам краще реагувати на стратегічні зміни та вимоги ринку, ніж при використанні базових стратегій, адже стратегії Портера М. фокусуються тільки на конкретній конкурентній поведінці.

Отже, перевагами використання гібридних стратегій на сучасному ринку є вища стратегічна ефективність, краще задоволення потреб споживачів, зменшення ризику спеціалізації та швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі [45]. За такого підходу зростає гнучкість і покращується здатність підприємства виживати в мінливих умовах. Дані стратегії, за яких підприємство може комбінувати переваги низьких витрат і диференціації, допомагають

підвищити гнучкість і ефективність реакції на зміни в конкурентному середовищі. При цьому, підприємство також досягає високої якості рівня продукції та результативність, відповідає зростаючим очікуванням клієнтів і підтримує конкурентоспроможність в умовах глобалізації та змін ринкових умов. Однак, використання гібридних стратегій, як і базових конкурентних стратегій, вимагає від підприємства прийняття послідовних стратегічних рішень спрямованих на отримання переваг над конкурентами, оптимальний розподіл ресурсів і аналіз наявних можливостей.

1.2. Етапи формування конкурентної стратегії

На початкових етапах становлення будь-якого підприємства ключовим елементом його успішної діяльності виступає ретельне планування, яке поступово трансформується у розробку стратегічних програм розвитку. Зважаючи на те, що більшість галузей підприємництва, особливо у сегменті малого та середнього бізнесу, характеризуються високим рівнем конкуренції, виникає нагальна потреба у створенні, виборі та реалізації конкурентної стратегії, яка б забезпечила стабільне функціонування підприємства в умовах ринкової боротьби.

На етапі запуску бізнесу компанія стикається з необхідністю визначення ефективного способу ведення конкурентної боротьби, який би дозволив їй не лише вижити, а й закріпитися на ринку у довгостроковій перспективі. Враховуючи значну кількість конкурентів, кожен із яких володіє власними перевагами, не існує універсального стратегічного рішення, яке було б однаково ефективним для всіх. Успіх може бути досягнутий лише за умови, що обрана стратегія буде адаптована до специфіки галузі, в якій працює підприємство, а також відповідатиме його ресурсному потенціалу, управлінським навичкам та фінансовим можливостям.

Конкурентна стратегія є одним із ключових напрямів стратегічного планування, оскільки саме вона дозволяє підприємству сформувати унікальні конкурентні переваги, що забезпечують ефективне функціонування та сталий

розвиток. Такі переваги є результатом переваги над іншими учасниками ринку в різних аспектах діяльності — економічному, технологічному, організаційному тощо — і можуть бути об'єктивно оцінені за допомогою відповідних економічних показників, таких як рівень прибутковості, продуктивність, частка ринку, інноваційність продукції та інші. [42]

Процес формування конкурентної стратегії підприємства являє собою поетапне стратегічне моделювання, у межах якого встановлюється тісний взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності організації та чинниками її зовнішнього і внутрішнього середовища.

Такий підхід передбачає системну роботу над ключовими елементами стратегічного управління, що включає:

- формулювання місії підприємства та визначення його стратегічних цілей;
- комплексний аналіз зовнішніх умов (ринкових, економічних, політичних) і внутрішніх ресурсів (кадрових, фінансових, виробничих);
- чітке окреслення мети створення стратегії та постановку основних завдань;
- дослідження можливих стратегічних варіантів і вибір найбільш ефективної альтернативи;
- розробку детального плану реалізації обраної стратегії та її практичне впровадження;
- здійснення поточного моніторингу та фінального аналізу результативності реалізованої стратегії.

Таким чином, формування конкурентної стратегії — це динамічний процес, що поєднує аналітику, прогнозування, управлінські рішення та контроль, спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Розробка і реалізація конкурентної стратегії підприємства є системним процесом і відповідає принципам управління конкурентоспроможністю [16]. Тобто, формування конкурентної стратегії має базуватися на низці принципів, які забезпечують її ефективність, узгодженість та адаптивність. Ми сформували

перелік основних принципів розробки конкурентної стратегії, згаданих в роботах українських вчених в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Принципи розробки конкурентної стратегії

Назва принципу	Визначення
Системність	Стратегія повинна охоплювати всі функціональні сфери діяльності підприємства.
Комплексність	Врахування взаємозв'язку між внутрішніми та зовнішніми чинниками.
Адаптивність	Здатність реагувати на зміни середовища.
Гнучкість	Можливість коригування стратегії відповідно до нових викликів.
Керованість	Чітке визначення відповідальних осіб та механізмів реалізації.
Контроль	Постійний моніторинг результатів та коригування дій.
Інноваційність	Орієнтація на нові технології та підходи.
Збалансованість	Гармонізація ресурсів, цілей та можливостей.
Партисипативність	Залучення персоналу до процесу розробки.
Ієрархічність	Узгодження стратегій на різних рівнях управління.
Прозорість	Відкритість процесу формування та реалізації стратегії.
Логічність	Обґрунтованість рішень.
Легітимність	Відповідність рішень нормативним вимогам.

На основі джерел [10, 14, 19, 41]

Дотримання ключових принципів при розробці стратегії дає змогу сформулювати дієвий інструмент для реалізації цілей підприємства, сприяє зміцненню його конкурентних позицій та забезпечує необхідну гнучкість, що особливо важливо в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища.

Отже, для досягнення успіху недостатньо просто сформулювати та розпочати реалізацію конкурентної стратегії — важливо розробити її таким чином, щоб вона суттєво вирізнялася серед стратегій інших конкурентів, була логічно структурованою, послідовною та мінімізувала ризики, які можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей.

Розробка конкурентної стратегії передбачає створення цілісної системи дій, здатної забезпечити економічну ефективність і високі результати. У цьому

процесі необхідно орієнтуватися на принципи побудови дієвої стратегії, зокрема — врахування накопиченого досвіду підприємства. Стратегія має бути не лише спрямована на майбутнє, але й базуватися на вже досягнутих результатах, що дозволяє уникнути повторення минулих помилок.

Важливу роль відіграє чітка послідовність у формуванні стратегії, яка сприяє зниженню ризиків, забезпечує узгодженість дій та дозволяє адаптувати стратегічні рішення до реального стану ринку й економічної ситуації. Крім того, на всіх етапах стратегічного процесу необхідно здійснювати контроль, що включає аналіз очікуваних результатів, виявлення відхилень та їх коригування відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Такий підхід гарантує актуальність стратегії та її здатність забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Вітчизняні вчені виділяють різні етапи формування конкурентної стратегії. Так, Пілецька С. і Ануфрієва О. [31] виділяють тільки три етапи формування стратегії:

- підготовчий етап;
- етап розроблення;
- етап реалізації.

На першому, підготовчому етапі формування конкурентної стратегії підприємство проводить оцінку власного потенціалу з урахуванням характеристик внутрішнього середовища. Зокрема, аналізуються наявні фінансові й трудові ресурси, рівень технічного оснащення, якість продукції та стан виробничих процесів. На основі цих даних визначається доцільний формат участі у конкурентній боротьбі та обирається загальний стратегічний напрям.

Другий етап зосереджений на всебічному аналізі зовнішнього середовища. До уваги беруться політичні, економічні, інституційні, науково-технологічні, соціальні та демографічні чинники, які прямо чи опосередковано впливають на конкурентоспроможність підприємства. Ці фактори визначають економічний потенціал компанії, її ринкову вартість, позицію в обраному сегменті та умови реалізації продукції.

На третьому, завершальному етапі розробляється бізнес-проект, у якому чітко окреслюються стратегічні цілі, завдання, перелік необхідних заходів, обсяги ресурсів і строки їх реалізації. Після запуску стратегії здійснюється безперервний моніторинг її виконання, контроль за досягненням запланованих результатів, а також аналіз як позитивних, так і негативних наслідків. За підсумками цього аналізу, у разі потреби, стратегія коригується для підвищення її ефективності та відповідності змінним умовам середовища.

Євтушенко Н. і Пільник Т.А. [17] в своїх наукових роботах виділяють сім етапів формування конкурентної стратегії. Так, першим кроком є збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, що дозволяє отримати повне уявлення про ринкову ситуацію, конкурентів, споживачів, а також про власні ресурси, можливості та обмеження підприємства.

Наступним етапом є структурування зібраної інформації та її глибокий аналіз. Це дає змогу виявити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність, оцінити ризики та перспективи, а також сформувати основу для стратегічного вибору.

На основі аналітичних висновків здійснюється розробка конкурентної стратегії, яка включає вибір найбільш доцільних стратегічних альтернатив. Важливо зіставити обрану стратегію з початковими цілями підприємства, проаналізувати її відповідність заявленим завданням та оцінити потенціал реалізації.

Реалізація конкурентної стратегії відбувається через конкретний план дій, який передбачає чітке визначення заходів, ресурсів, термінів та відповідальних осіб. У процесі впровадження необхідно здійснювати постійний контроль за виконанням плану та досягненням поставлених цілей, що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення та коригувати дії.

Завершальним етапом є аналіз отриманих результатів та оцінка ефективності реалізованої стратегії. Накопичений досвід стає основою для подальшого вдосконалення стратегічного підходу, адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У процесі розробки конкурентної стратегії важливо враховувати ієрархію управління — стратегія має чітко розкривати цілі та завдання підприємства, бути узгодженою з його загальним планом розвитку. Починати слід з аналізу поточного стану підприємства на ринку та оцінки його внутрішнього потенціалу.

Після збору та аналізу ринкової інформації необхідно перейти до етапу планування реалізації стратегії. Водночас слід пам'ятати, що створення стратегії — це не фінальна точка, а лише початок циклічного процесу. Важливо провести оцінку її впровадження, визначити сильні та слабкі сторони, а також врахувати отримані результати для подальшого вдосконалення.

Ефективність конкурентної стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства аналізувати власний досвід. Ще до початку розробки нової стратегії доцільно вивчити попередні дії, визначити ті, що принесли позитивний результат, і перевірити їх актуальність у сучасних умовах. Такий підхід дозволяє уникнути повторення минулих помилок і забезпечити більш точне стратегічне планування.

На основі аналізу наукових джерел [31, 16, 12, 7] ми визначили узагальнену послідовність етапів формування конкурентної стратегії підприємства, яка охоплює весь стратегічний цикл — від оцінки поточного стану до аналізу результатів реалізації.

Першим етапом є підготовчий, у межах якого підприємство здійснює всебічну оцінку свого поточного стану. Це включає аналіз фінансових показників, виробничих потужностей, кадрового потенціалу, а також формулювання місії, бачення та довгострокових стратегічних цілей. Важливо також визначити конкурентну позицію компанії, виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що формують основу для подальших стратегічних рішень.

Другий етап — аналітичний — передбачає глибоке дослідження зовнішнього середовища, зокрема політичних, економічних, технологічних і соціальних чинників, які можуть впливати на діяльність підприємства. Паралельно здійснюється аналіз внутрішнього середовища, включаючи

організаційну структуру, корпоративну культуру та виробничі ресурси. На цьому етапі також проводиться вивчення конкурентів із застосуванням таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і модель п'яти сил Портера. Основна мета — виявити стратегічні можливості та загрози, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

На етапі стратегічного моделювання підприємство формує набір стратегічних альтернатив, серед яких можуть бути стратегії лідерства у витратах, диференціації або фокусування на окремих сегментах ринку. Кожна альтернатива оцінюється за критеріями ефективності, рівня ризику та відповідності стратегічним цілям. Вибір оптимальної стратегії здійснюється з урахуванням специфіки ринку, доступних ресурсів та конкурентного середовища. Саме на цьому етапі визначається напрямок майбутньої конкурентної поведінки підприємства.

Четвертий етап — планування реалізації — включає розробку детального плану дій, у якому визначаються конкретні заходи, строки їх виконання та відповідальні особи. Важливим завданням є ефективний розподіл ресурсів — фінансових, людських і матеріальних — а також створення системи управління реалізацією стратегії, що передбачає формування відповідної організаційної структури та механізмів контролю.

П'ятий етап — впровадження — передбачає практичну реалізацію запланованих заходів, запуск проєктів, трансформацію бізнес-процесів та впровадження інновацій. У процесі реалізації здійснюється постійний моніторинг виконання, ведеться звітність, а також забезпечується оперативне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Узгодженість дій і гнучкість у реалізації є критично важливими для досягнення поставлених цілей.

Завершальним етапом є контроль і оцінка. Оцінювання ефективності конкурентної стратегії підприємства здійснюється на основі низки ключових показників. До них належать індикатори, що характеризують фінансово-економічний стан організації, зокрема рівень рентабельності, прибутковості,

ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності. Крім того, враховуються показники, які відображають ринковий і виробничий потенціал підприємства — це динаміка обсягів реалізації продукції, ступінь завантаження виробничих потужностей, рівень браку, а також коефіцієнт ефективності використання основних засобів.

Не менш важливими є показники, що стосуються кадрового потенціалу: рівень кваліфікації персоналу, управлінська компетентність керівників, продуктивність праці, дотримання принципів керованості та рівень плинності кадрів. Сукупність цих параметрів дозволяє оцінити, наскільки сформована стратегія відповідає довгостроковим цілям підприємства, враховуючи умови зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. У разі виявлення невідповідностей або змін у середовищі, ці показники слугують основою для перегляду та уточнення окремих етапів стратегії з метою її адаптації та підвищення результативності.

Виявлення відхилень від запланованих орієнтирів дозволяє своєчасно коригувати дії. Крім того, здійснюється аналіз накопиченого досвіду, який слугує основою для майбутніх стратегічних рішень.

Загалом, ефективність обраної конкурентної стратегії значною мірою залежить від ресурсного забезпечення підприємства, його ринкової позиції та чіткого визначення цілей. Кожен етап формування стратегії є взаємопов'язаним і має бути реалізований послідовно, із врахуванням специфіки діяльності підприємства та умов зовнішнього середовища.

1.3. Особливості формування конкурентної стратегії сервісними підприємствами

В Україні функціонує значна кількість різнопрофільних підприємств, які надають широкий спектр послуг, орієнтуючись на потреби споживачів. Їхня діяльність варіюється залежно від виконуваних функцій, масштабів операцій та обсягів залучених ресурсів, що обумовлює необхідність класифікації та типізації таких суб'єктів.

У сучасних умовах глобалізації, нестабільності зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції формування ефективної конкурентної стратегії є ключовим завданням для підприємств сфери послуг. Сервісні підприємства, які надають нематеріальні продукти — послуги, мають специфічні особливості функціонування, що суттєво впливають на процес стратегічного планування. У цьому контексті конкурентна стратегія виступає не лише інструментом управління, а й засобом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

У процесі розробки конкурентної стратегії керівники змушені враховувати численні, часто суперечливі фактори та орієнтуватися на складні критерії оцінки ефективності шляхів досягнення поставлених цілей. Саме тому управлінці дедалі частіше звертаються до стратегічного планування як до інструменту формування конкурентних переваг. Ефективність стратегічного планування залежить, передусім, від глибини прогнозування, здатності до нормативного регулювання та рівня інноваційно-інвестиційного забезпечення.

Для сервісних підприємств конкурентна стратегія має враховувати низку їх особливостей:

- нематеріальний характер послуг;
- високий рівень участі клієнта у процесі надання послуги;
- неможливість зберігання послуг;
- висока залежність від людського фактору;
- складність стандартизації якості.

Ці особливості вимагають від підприємств гнучкого підходу до стратегічного планування, постійного моніторингу ринку та адаптації до змін.

Сервісні підприємства повинні бути здатні швидко адаптуватися до змін — змін у споживчих уподобаннях, технологіях, законодавстві. Гнучкість управління, децентралізація прийняття рішень, делегування повноважень — усе це сприяє підвищенню адаптаційності. Зазначимо, що адаптаційний характер стратегії дозволяє підприємству зберігати прихильність клієнтів навіть у нестабільних умовах.

Отже, розглянемо етапи формування конкурентної стратегії сервісного підприємства. Етапи процесу є подібними до класичних етапів формування конкурентної стратегії:

- аналіз внутрішнього потенціалу;
- дослідження зовнішнього середовища;
- визначення цільового сегменту;
- формулювання стратегічних цілей;
- вибір типу конкурентної стратегії;
- розробка тактичних заходів;
- впровадження та моніторинг.

Формування конкурентної стратегії сервісними підприємствами є складним, багатофакторним процесом, що вимагає врахування специфіки послуг, динаміки ринку, поведінки споживачів та конкурентів.

У науковому джерелі [18, с. 189–190] зазначається, що при розробці конкурентної стратегії для підприємств сфери послуг доцільно враховувати чотири групи факторів: ті, що стосуються характеристик самого підприємства, опису його послуг, рівня клієнтського обслуговування, а також маркетингової діяльності компанії.

Перша група охоплює особливості організації, які вирізняють її серед інших учасників ринку. Друга група стосується безпосередньо послуг, які надає підприємство, включаючи перелік сервісів, що пропонуються клієнтам, та відповідні тарифи. Третя група охоплює чинники, що визначають якість обслуговування споживачів, при цьому важливою особливістю є суб'єктивність оцінки, оскільки лише клієнт здатен визначити рівень отриманого сервісу, а його сприйняття може суттєво відрізнятися. Четверта група включає маркетинг як концепцію ведення бізнесу, що поєднує в собі підходи, методи та інструменти організації діяльності підприємств у сфері послуг. Автори підкреслюють, що саме ця група створює передумови для ефективного функціонування компанії на ринку, а також забезпечує інформування споживачів про проблеми, які вирішує послуга, та особливості її надання. Згідно з Завідною Л. [18], маркетинг у

сервісній сфері виконує не лише функцію просування, а й є філософією ведення бізнесу. Він дозволяє:

- визначити потреби клієнтів;
- сформувати унікальну пропозицію;
- побудувати ефективну комунікацію;
- створити позитивний імідж.

На нашу думку, не всі з перелічених груп факторів можна чітко розмежувати. Зокрема, у сфері послуг послуга та процес її надання тісно пов'язані, що ускладнює поділ між характеристиками підприємства та описом самої послуги. Це ставить під сумнів доцільність виокремлення першої та другої груп. Щодо третьої групи, то через суб'єктивність оцінок клієнтів технічно складно враховувати їх думки при формуванні конкурентної стратегії.

У свою чергу, інші дослідники [21] акцентують увагу на необхідності врахування таких чинників, як наявність надійних постачальників, провідних компаній у галузі, потреба у значних інвестиціях, а також стабільність політичної ситуації при розробці конкурентної стратегії підприємств сфери послуг.

На основі аналізу наукових джерел [18; 27; 44] можна виділити іншу класифікацію груп чинників, що впливають на формування конкурентної стратегії сервісного підприємства.

Перша група – це внутрішні чинники:

- рівень кваліфікації персоналу;
- репутація компанії на ринку;
- наявність інноваційного потенціалу;
- організаційна структура та гнучкість управління;
- накопичений досвід та внутрішні резерви.

До другої групи входять зовнішні чинники:

- динаміка споживчого попиту;
- тренди в обслуговуванні;
- поведінка конкурентів;
- політична та економічна стабільність;

- технологічні зміни.

На основі класифікації Портера М. та адаптації до сервісної сфери можна відокремити такі типи конкурентних стратегій підприємств сфери послуг:

- стратегія лідерства по витратах. Застосовується у випадках, коли споживачі чутливі до ціни. Підприємство оптимізує витрати, щоб запропонувати послугу за нижчою ціною, ніж конкуренти. Приклад — мережі фастфуду, які стандартизують процеси для зниження витрат.

- стратегія диференціації. Передбачає створення унікальної цінності для клієнта — високий рівень сервісу, інноваційні послуги, престижність. Наприклад, готелі преміум-класу або ресторани з авторською кухнею.

- стратегія фокусування. Спрямована на вузький сегмент ринку — певну групу клієнтів або тип послуг. Наприклад, туристичні агентства, що спеціалізуються на екотуризмі, або кав'ярні з локальним позиціонуванням.

Завідна Л.[18] пропонує використовувати матрицю SWOT для систематизації інформації та вибору оптимальної корпоративної стратегії (Максі-Максі, Міні-Максі тощо). Цей інструмент надає оцінку внутрішньому та зовнішньому середовищам, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку ринку.

Науковець розглядає чотири типи корпоративних стратегій, які підприємства можуть обирати залежно від поєднання внутрішніх характеристик і зовнішніх умов:

- Стратегія «Максі-Максі» передбачає використання сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей. Вона є доцільною для підприємств, які мають значні переваги та діють на ринку, що пропонує більше перспектив, ніж ризиків. У цьому випадку рекомендується активна ринкова експансія, зокрема розширення частки ринку, диверсифікація послуг, впровадження нових продуктів. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє інвестувати в науково-дослідні розробки, здійснювати злиття з меншими конкурентами та посилювати конкурентні позиції.

- Стратегія «Максі-Міні» орієнтована на використання сильних сторін підприємства для нейтралізації зовнішніх загроз. Вона застосовується у випадках, коли підприємство має внутрішні переваги, але стикається з несприятливими зовнішніми умовами. Основна мета — не розширення, а захист позицій. Підприємства повинні зосередитися на оборонній стратегії, стримуванні конкурентного тиску, збереженні ринкових ніш та підготовці до активних дій у майбутньому, коли зовнішнє середовище стане більш сприятливим.

- Стратегія «Міні-Максі» передбачає мінімізацію слабких сторін підприємства шляхом використання зовнішніх можливостей. Вона рекомендована для підприємств, які мають внутрішні недоліки, але функціонують у перспективному ринковому середовищі. У цьому випадку підприємства повинні працювати над зміцненням своїх конкурентних позицій, ліквідацією слабких структурних елементів, оптимізацією витрат та підвищенням якості послуг, щоб ефективно скористатися ринковими можливостями.

- Стратегія «Міні-Міні» застосовується підприємствами, які мають як внутрішні слабкості, так і перебувають у несприятливому зовнішньому середовищі. У таких умовах можливе поступове згортання діяльності, переорієнтація капіталу на інші активи або об'єднання з іншими підприємствами для збереження на ринку.

Під час аналізу зовнішнього середовища важливо враховувати, що можливості та загрози можуть змінюватися: невикористана можливість здатна перетворитися на загрозу, якщо її реалізують конкуренти, а своєчасно виявлена загроза може стати джерелом переваги, якщо інші учасники ринку не зреагують на неї належним чином.

Малюга Л. [27] використовує у своїх роботах іншу класифікацію - виділяє стратегії на основі інновацій, репродукційних дій, адаптації до зовнішніх умов та забезпечення діяльності, що особливо актуальні для малого ресторанного бізнесу.

Конкурентна стратегія, заснована на репродукційних діях, характерна для підприємств ресторанного бізнесу, які вже тривалий час працюють у галузі та мають стійку позитивну репутацію серед клієнтів. Щоб залучити нову аудиторію та зберегти лояльність постійних відвідувачів, такі заклади прагнуть у найкоротші терміни відтворити успішні рішення конкурентів. Це дозволяє їм підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, спираючись на довіру та прихильність споживачів.

Стратегія конкуренції, що базується на адаптації до зовнішніх умов, спрямована на досягнення високої лояльності клієнтів завдяки оперативному реагуванню на зміни у сфері обслуговування та харчування. Підприємства, які дотримуються цього підходу, швидко адаптуються до актуальних тенденцій і запитів споживачів, що дозволяє їм залишатися актуальними та привабливими на ринку.

Конкурентна стратегія, орієнтована на забезпечення стабільної діяльності, притаманна ресторанам із обмеженими фінансовими ресурсами, але з добрим іміджем і позитивною репутацією. Такі підприємства зосереджуються на підтримці вже набутих конкурентних переваг, постійно вдосконалюючи ключові елементи своєї діяльності — якість продукції, рівень обслуговування, професіоналізм персоналу, атмосферу, цінову політику та загальний імідж, щоб відповідати очікуванням споживачів.

Конкурентна стратегія, що ґрунтується на інноваціях, реалізується підприємствами ресторанного господарства, які активно впроваджують у свою діяльність різноманітні нововведення. Це можуть бути нові рецептури та технології приготування страв, оригінальні концепції меню, сучасні техніко-технологічні методи, інноваційні формати обслуговування клієнтів, а також нестандартні підходи до рекламної діяльності. Такий підхід дозволяє закладам вирізнятися серед конкурентів і формувати унікальну пропозицію для споживачів.

Інноваційність є ключовим чинником успіху сервісного підприємства. Впровадження нових технологій, нестандартних форм обслуговування,

цифрових рішень (наприклад, мобільні додатки, онлайн-бронювання) дозволяє підприємству виділитися на ринку та сформувати стійку конкурентну перевагу.

Ми вважаємо, що інновації мають бути не лише технічними, а й організаційними — нові підходи до управління, адаптація до змін, розвиток внутрішніх резервів.

Таким чином, формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг є ключовим чинником їхнього сталого розвитку та стабілізації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та постійного зростання конкуренції. Успішний вибір стратегічного напрямку сприятиме її ефективному впровадженню, що, своєю чергою, позитивно вплине на подальше розширення діяльності та утримання лідерських позицій на ринку послуг.

Лише системний і комплексний підхід до розробки конкурентної стратегії дозволяє охопити різноманітні споживчі сегменти та забезпечити їх гармонійне поєднання. Надмірна концентрація на одному інструменті може спричинити дисбаланс у розвитку інших складових, що негативно позначиться на загальному іміджі підприємства, рівні реалізації послуг та фінансових результатах.

.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АПТЕКИ №1

2.1. Аналіз аптечного ринку України

Проведемо аналіз аптечного ринку України з використанням методу п'яти конкурентних сил М. Портера [4]. Відповідно до цього методу встановимо вплив п'яти конкурентних сил: споживачів, постачальників, конкурентів діючих та нових, товарів – замінників, а також виявимо найбільш суттєву з них.

Силу діючих конкурентів варто оцінювати за такими параметрами як:

кількість конкурентів;

темпи зростання ринку;

рівень диференціації продукції на ринку;

наявність виробів, що швидко псуються;

високі бар'єри виходу з ринку.

Перш за все варто оцінити кількість конкурентів. Незважаючи на те, що чисельність населення України, а отже й потенційних клієнтів, підчас активних військових дій скоротилася, станом на 2025 р. в країні працює 18400 аптек, що складає 88% довоєнного рівня. Майже половина аптек входять до великих аптечних мереж (рис. 2.1).

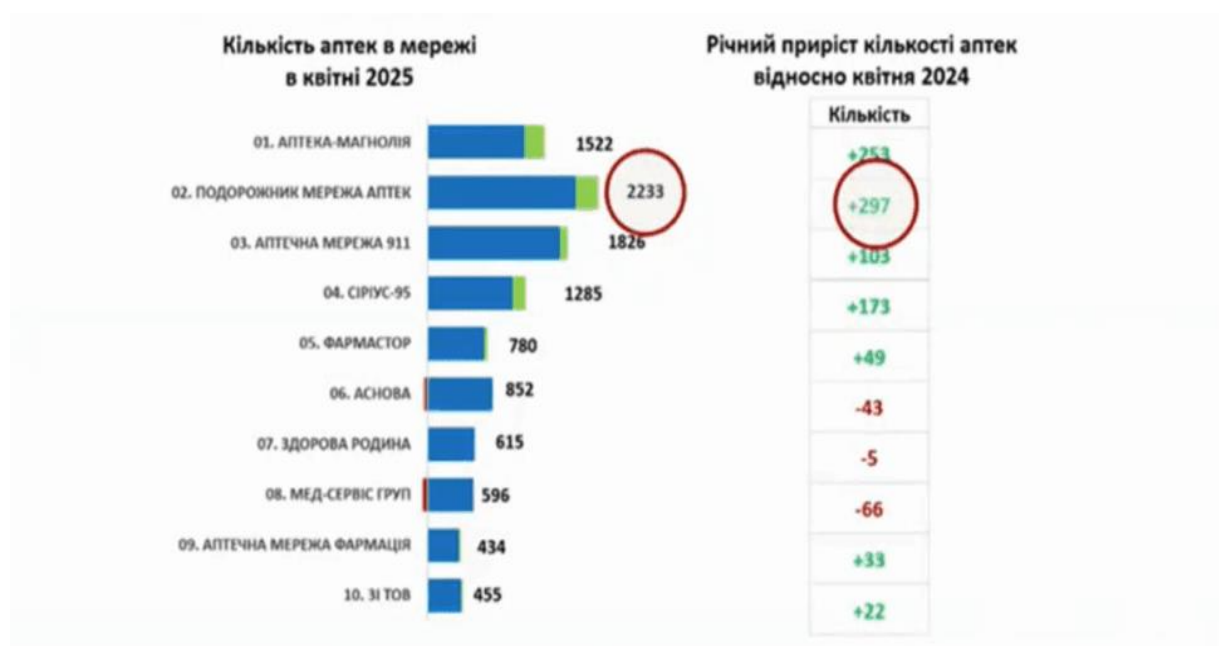


Рис. 2.1. Кількість аптек за найбільшими аптечними мережами [26]

Незважаючи на достатньо складні умови функціонування та відсутність підтримки з боку держави, аптечні мережі продовжують розростатися.

На сьогодні конкуренція є суттєвою, оскільки п'ять найбільших аптечних мереж контролюють 64% товарообігу ліків та налічують 41% від кількості аптек в Україні (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка частки Топ-5 аптечних мереж за товарообігом та кількістю аптек, % [40]

Ті ж самі аптечні мережі контролюють 35% онлайн-продажів та 6-7% продажу ліків під приватними торговельними марками. За оцінками операторів ринку частка п'яти найбільших аптек за три роки при існуючій тенденції зросте до 80%, що ставить під загрозу якість фармацевтичних послуг.

За оцінками клієнтоорієнтованості окремих аптечних мереж, найбільші оцінки також отримали великі аптечні мережі (рис. 2.3).

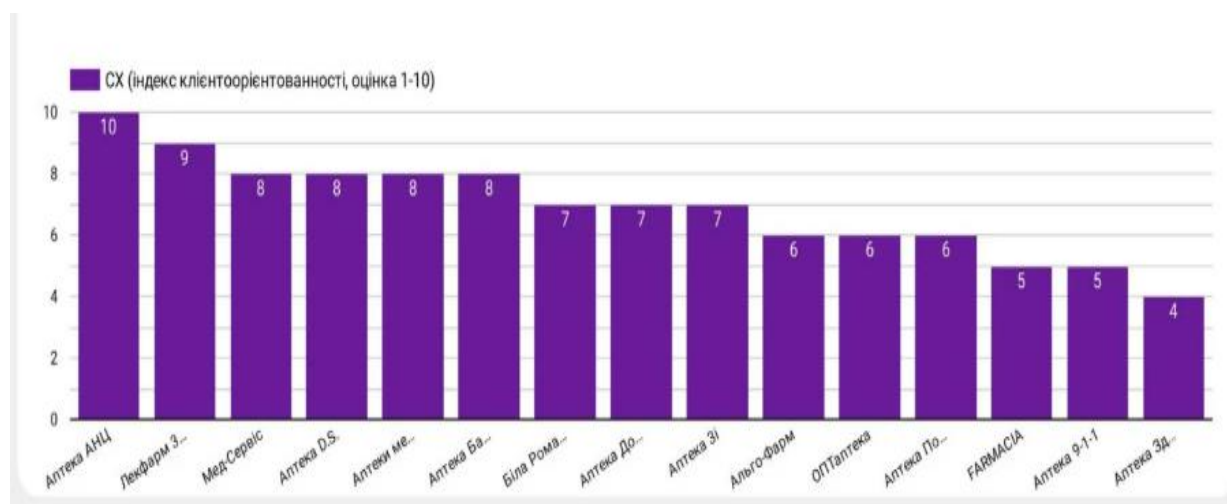


Рис. 2.3. Індекс клієнтоорієнтованості аптечних мереж [33]

Темпи зростання ринку після падіння в 2022 р. (у зв'язку з початком повномасштабних військових дій) суттєво збільшилися (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Темпи зростання аптечного ринку, % [5]

Як можна побачити в 2024 р. приріст в натуральному вимірі склав лише 0,9%, в вітчизняній валюті – на 18,7%, а в доларах США – на 8,1%. Тобто зростання відбувалося, головним чином за рахунок зростання цін на ліки. В 2025 р. тенденція зберіглася: в першому півріччі 2025 р. продаж ліків в натуральному вимірі збільшився на 0,9%, у грн. – на 21,1%, а в доларах США – на 13,3% відносно першого півріччя 2024 р.

Рівень диференціації продукції на ринку є достатньо високим. Загалом вся продукція аптек представлена чотирма основними категоріями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура продажу товарів «аптечного кошику» та її динаміка [5]

Товари «аптечного кошику»	2022	2023	2024	Відхилення, 2024/2022,%
лікарські засоби	81,8	79,2	78,6	-3,2
дієтичні добавки	8,2	10,4	11,2	3
медичні вироби	6,6	6,4	6,1	-0,5
косметика	3,4	4	4,1	0,7

Структура продажу товарів за категоріями за три роки суттєво не змінилася (дещо скоротився продаж лікарських засобів). Також слід зазначити, що аптеки сьогодні співробітничать з широким колом виробників, які виробляють ліки під власними комерційними назвами, продають гомеопатичні препарати, а також ліки під власними торговельними марками (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Динаміка продажів лікарських засобів під власними торговельними марками [30]

Слід зазначити, що за останні роки зросла частка продажу аптечних товарів під власними торговельними марками, в найбільшому ступені – БАДів та косметики.

В аптеках наявні вироби, що швидко псуються, а саме лікарські засоби рослинного походження, ін'єкційні препарати, а також препарати, що потребують спеціальних умов зберігання (наприклад, антибіотики, вакцини, сироватки, інсулін). Проте левова частка препаратів може зберігатися 2-3 роки.

Бар'єри виходу з ринку можна оцінити як середні. Зокрема, до них варто віднести витрати на продаж приміщення (якщо воно не в оренді), обладнання, а також витрати на утилізацію медикаментів. Так, неякісні або протерміновані ліки не можна просто викинути, їх потрібно утилізувати, що підтверджується спеціальною документацією та комісією. Відповідно виникають додаткові витрати. Якісні ліки, якщо вони не продані, залишаються власністю аптеки та не можуть бути повернуті виробнику (фармакологічній компанії), про що є відповідна постанова Кабінету Міністрів (№172). Виробнику можуть бути повернуті ліки лише неналежної якості, про що має бути складений відповідний документ.

Сила нових конкурентів оцінюється за такими параметрами як:

сильні компанії, що мають свою клієнтську базу;

обмеження з боку уряду;
 доступ до каналів розподілу ресурсів;
 темп зростання ринку;
 диференціація та асортимент товарів;
 економія на масштабі.

На аптечному ринку сьогодні працює 4-5 великих аптечних компаній з часткою ринку більше 50% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Частка ринку великих аптечних компаній [39]

Назва компанії	Назва аптеки	Товарообіг, млрд. грн.	Питома вага, %
ТОВ "Аптека Магнолія"	«АНЦ», «Копійка», «Шара»	20,4	16,32
ГК "Подорожник"	«Подорожник»	18,4	14,72
ПФ "Гамма - 55"	«Аптека оптових цін», «911»	17	13,6
ТОВ "Сіріус-95"	«Бажаємо здоров'я»	14,2	11,36
ТОВ "Фармастор"	«Доброго дня»	7,4	5,92
ТОВ "Мед сервіс груп"	«Мед сервіс»	4,3	3,44
ТОВ ФК "Здорова родина"	«Сімейна аптека», «Йод»	3,8	3,04
ТОВ "Маркет універсал" ЛТД	«DS»	2,7	2,16
ТОВ "3i"	«3i»	2,3	1,84
ПРАТ АМ "Фармація"	«Фармація», «Від складу»	2	1,6
інші	-	32,5	26

Так можна стверджувати, що тривають тенденції до монополізації аптечного ринку: дрібні аптеки витісняються з ринку, аптечні мережі стають більш численними.

Обмеження з боку уряду перш за все, представлені регулюванням цін на встановлені державою препарати (100 найбільш популярних препаратів). Крім того, 14 лютого 2025 р. було прийнято Постанову КМУ №168 «Про внесення змін до деяких постанов КМУ щодо стабілізації цін на лікарські засоби», що вступила в силу 1 березня 2025 р. Відповідно до постанови аптекам

встановлюються граничні норми торговельної націнки в діапазоні 10-35%, крім ліків ціною менше 50 грн. Також встановлено тимчасову заборону на надання маркетингових послуг, послуг з промоції лікарських засобів та інших послуг, що надавалися аптекам виробниками ліків. також заборонено використання практик, що призводять до зниження закупівельних цін для аптек, а саме відтермінованих знижок, бонусів тощо [28].

Вказані дії були прийняті державою у відповідь на зниження якості фармацевтичних послуг. З початком активних військових дій, коли аптеки зіштовхнулися з нестачею кваліфікованого персоналу, було дозволено брати на роботу студентів медичних навчальних закладів. Проте на сьогодні вимога до наявності фармацевта в аптеці є діючою. Проте фіксуються випадки реєстрації одного й того ж фармацевта не тільки в різних аптеках місця, але й в аптеках різних областей. Тому з 1 січня було поновлено перевірки Держлікслужби, у т.ч. наявність фахових кадрів в аптеках.

Разом з тим, держава підтримує аптеки, що знаходяться в сільській місцевості, а також в районах, наближених до зони бойових дій. Зокрема, спрощені кадрові вимоги (завідувачем та його заступником може бути фаховий молодший бакалавр за спеціальністю «Фармація»), а також вимоги до площі торговельної зали (зменшені з 13,5 до 11 кв.м. при загальній площі у 30 кв.м).

Доступ до каналів розподілу ресурсів у аптек більшою мірою, необмежений. Так, аптеки можуть укладати контракти на постачання ліків з вітчизняними виробниками або завозити з закордону. Також немає складнощів із закупівлею обладнання для аптек та орендою приміщень (вимоги є лише до площі приміщення, але вони не суттєві). Проблемою може бути лише залучення капіталу на відкриття бізнесу, а саме доступ можливість участі в державних програмах та отримання кредитних ресурсів.

Кредитування бізнесу підчас війни зростає, проте темпи росту не є суттєвими (якщо взяти за 100% базовий 2022 р., то за два роки зростання кількості виданих кредитів склало майже 10%), див. рис. 2.6.



Рис. 2.6. Темпи росту видачі кредитних коштів підприємством, % (2022 р. взято за 100%) [29]

Разом з тим, слід зазначити, що з усіх програм державної підтримки найбільша сума була видана за програмою пільгового кредитування «5-7-9%» (рис. 2.7).

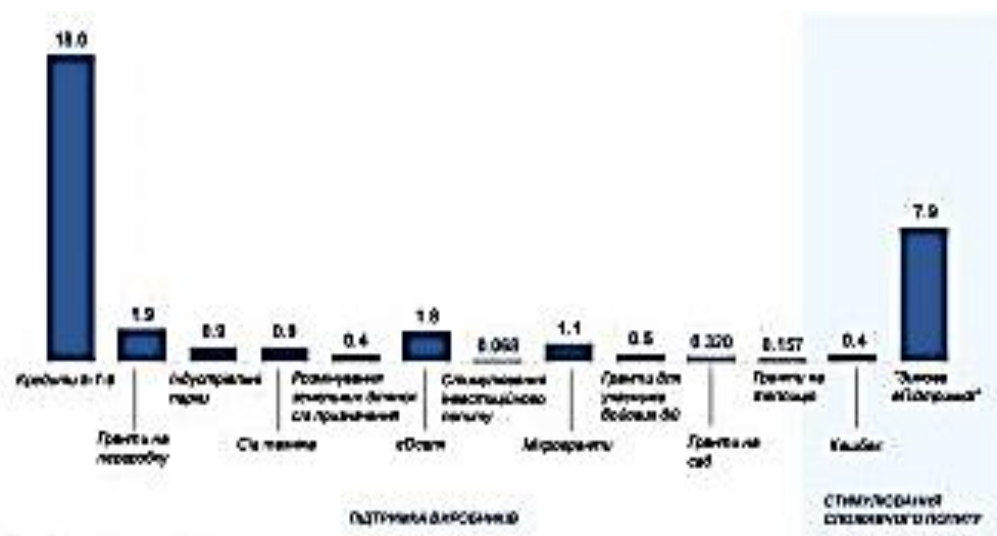


Рис. 2.7. Обсяг фінансування програм економічного розвитку з держбюджету у 2024 р., млрд. грн. [32]

Тобто можна зробити висновок, що підприємства мають доступ до кредитних ресурсів, проте цей доступ обмежений у т.ч. державними можливостями.

Відповідно до рис. 2.4. темп зростання ринку є позитивним, що приваблює нові аптечні компанії. Можливість збільшувати дохід та прибуток на ринку, що зростає, стимулює заходити на ринок нових підприємців.

Диференціація та асортимент товарів є достатньо широкими, зокрема зростає продаж товарів ВТМ та гомеопатичних товарів. Так, відсоток товарів ВТМ в грошовому вимірі збільшився на 28-30%, а продаж гомеопатичних товарів – на 50%. Новим аптечним підприємствам, що виходять на ринок, важко створити та підтримувати такий самий широкий асортимент, як і у аптек, що вже працюють на ринку.

Економія на масштабі пов'язана з більшими можливостями аптечних мереж щодо навчання робітників, проведення реклами та акцій, розвитку діяльності. Вони можуть купувати ліки в більших обсягах на більш вигідних умовах.

Оцінювання сили споживачів слід провести за факторами:

питома вага покупців з великими обсягами закупок;

споживачі є комерційними (закуповують для наступної переробки);

покупці не задоволені якістю існуючого на ринку товару/послуг;

покупці схильні до переходу на товари (послуги) інших компаній;

покупці є чутливими до ціни.

Питома вага покупців з великими обсягами закупок надзвичайно мала. Покупцями аптек є пересічні громадяни, що купують ліки для власних потреб. Медичні установи не є покупцями аптек, вони купують ліки за іншими каналами. Середній чек покупки не є великим (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка середнього чеку в аптеці [15]

Показник	2021	2022	2023	2024
Купують лікарські засоби онлайн, %	62	52	57	63
Сума середнього чека при купівлі у фізичних торгових точках, грн.	697	602	590	650
Сума середнього чека при замовленні онлайн, грн.	935	639	669	725

Споживачі не є комерційними, купують ліки або за рецептами лікаря, або без рецепта, самостійно.

Споживачі в цілому, задоволені якістю послуг аптек, проте вона дещо різниться за окремими аптечними мережами. Так, за результатами комплексного аналізу, що включає цінність пропозицій (швидкість доставки, наявність консультацій, кількість точок тощо), позитивний імідж (наявність винагород, відсоток негативних відгуків тощо), громадську позицію (благодійність, співпраця з волонтерами тощо) та фінанси (дохід, прибуток тощо), до найкращих аптек відноситься «АНЦ», «Подорожник» та аптека «Доброго дня» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рейтинг аптек за факторами цінності пропозицій, іміджу, громадської позиції та фінансів [34]

Позиція	Назва	Оцінка
1	Аптека АНЦ	90,27
2	Аптека Подорожник	88,65
3	Аптека Доброго Дня	85,02
4	Мережа аптек D.S.	84,75
5	Аптека 9-1-1	81,14
6	Аптека «Бажаємо здоров'я»	70,71
7	Аптека Здорова Родина	68,56
8	Мережа аптека Вітамін	57,59
9	Аптека “Мед-Сервіс”	54,99
10	Аптека Біла Ромашка	47,26
11	Аптека FARMACIA	43,94
12	Аптека Зі	42,27
13	Аптека Аптекарь/Віталюкс	38,11
14	Аптека Країна Здоров'я	27,61
15	Аптека Здравица	25

В цілому покупці схильні до переходу на товари (послуги) інших компаній. Частіше за все клієнти орієнтуються на близькість аптеки / наявність потрібних ліків, а в останній час – на рівень цін. Важливе значення має доброзичливість та професіоналізм фармацевтів. Для того, щоб зменшити ризики переходу покупця на послуги інших компаній аптеками вводяться програми лояльності, а також консультації, інформаційні довідки, попереднє резервування, ліки під замовлення, доставка тощо. Слід зауважити, що найбільші аптечні мережі мають майже однакові програми лояльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Інформація щодо програм лояльності найбільших аптечних мереж [38, с.75]

Характеристика програми лояльності	АМ «Подорожник»	АМ «АНЦ»	АМ «Доброго дня»	АМ «Аптека оптових цін»	АМ «Бажаємо здоров'я»	АМ «Медсервіс»
Тип	Накопичувальна (бонусна)	Накопичувальна (бонусна)	Накопичувальна (бонусна)	Накопичувальна (бонусна і грошова)	Накопичувальна (бонусна)	Накопичувальна (бонусна)
Умови загальні	1% від суми покупки	1%–2% за покупки в аптеці та інтернет-сервісі	1% від суми покупки –	накопичення до 2% від суми покупки; – накопичення грошей від різниці між роздрібною та оптовою ціною	1% від суми покупки	1% від суми покупки
Правила списання	частково або вся сума	частково або вся сума	сума розрахунку бонусами не має перевищувати 50% від усієї суми покупки	– використання бонусів для часткового розрахунку; – накопичення та списання грошей може бути лише у рамках торговельної націнки	частково або вся сума	частково або вся сума
Термін дії	1 рік після останньої покупки	1 рік після останньої покупки	бонуси не згорають протягом року, за 14 днів до згорання бонусів клієнту надходить СМС-повідомлення з інформацією та датою згорання.	Карта має необмежений термін. Припинення дії картки може бути через відсутність будь-яких операцій протягом 6 місяців.	1 календарний рік з дати їх нарахування. Після закінчення терміну дії Програми бонуси анулюються.	1 календарний рік з дати їх нарахування на рахунок.

Покупці є чутливими до ціни на лікарські засоби. До повномасштабного вторгнення лікарські засоби входили в топ-3 категорій товарів, на яких менш за все економили гроші українці. З активізацією військових дій покупці почали економити на всіх товарах, у т.ч. і на ліках. Проте ліки входять до категорії товарів, на яких економлять менш за все. Більш того, близько 40% українців ще купують ліки про запас (скоріше за все це пов'язано з відсутністю ліків в перші дні війни та страхом, що ситуація може повторитися).

Так, можна побачити, що в 2021 р. економили на лікарських засобах лише 30% українців. З часом їх частка зростала, і в 2023 р. частка таких покупців склала вже 51% (див. рис. 2.8.).

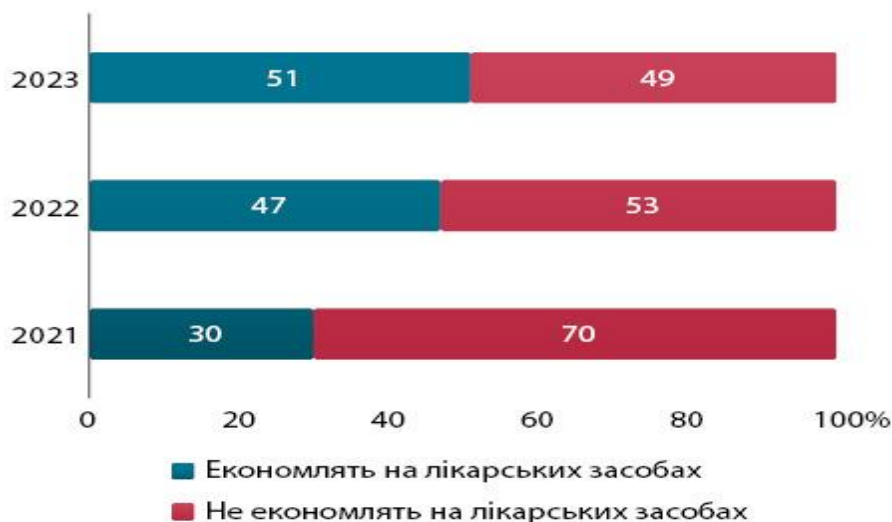


Рис. 2.8. Розподіл респондентів, що економлять / не економлять на ліках, % [15]

Покупці вимушені реагувати на ціну лікарських засобів, оскільки лише за останній рік вона суттєво зросла (рис. 2.9).

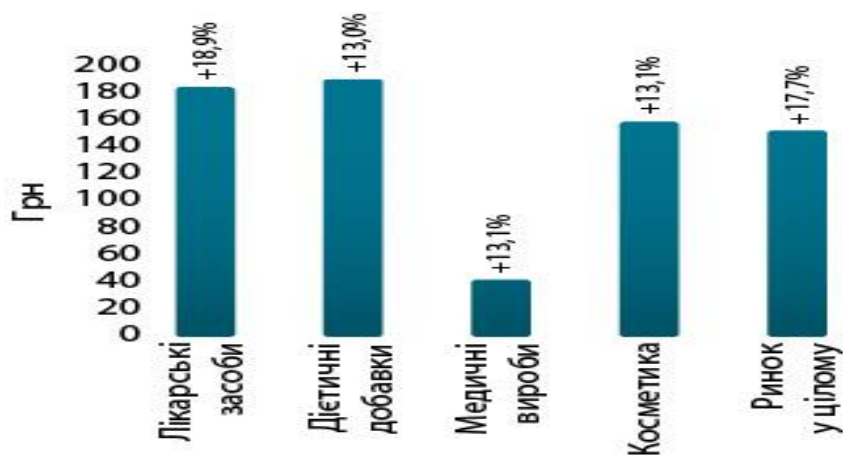


Рис. 2.9. Темпи зростання середньозваженої упаковки товару за категоріями, % у 2024 р. відносно 2023 р. [5]

Тобто лише за останні рік ціна на лікарські засоби зросла майже на 20%. Трохи в меншому ступені збільшилися ціни на БАДи, медичні вироби та косметику (+13%). Слід вказати, що в цілому в натуральному вимірі покупці стали більше купувати зарубіжних ліків (їх частка зросла з 31,3% в 2020 р. до

37,8% в 2024 р.), хоча частка вітчизняних ліків є переважною. В грошовому вимірі частка зарубіжних ліків переважає та майже не змінилася за останні роки (рис. 2.10)

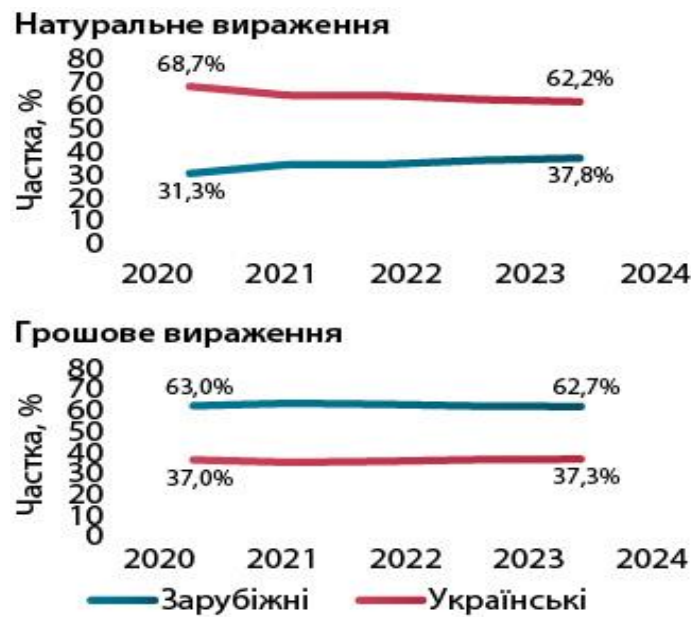


Рис. 2.10. Динаміка структури продажу ліків вітчизняного та зарубіжного виробництва, % [5]

Якщо проаналізувати зміну частки продажу товарів вітчизняного та зарубіжного виробництва за категоріями товарів аптечного кошику, то в натуральному вимірі структура майже не змінилася, а в грошовому – зростає частка товарів вітчизняного виробництва – БАДів та медичних виробів (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Структура аптечних продажів товарів «аптечного кошика» українського і зарубіжного виробництва [5]

Сила постачальників оцінюється в розрізі наступних факторів:

кількість постачальників;

унікальність товарів постачальників;

обмеженість ресурсів постачальників;

витрати переходу на альтернативних постачальників;

пріоритетність галузі для постачальника.

Основними постачальниками аптек виступають виробники ліків (оптові компанії – дистриб'ютори), постачальники обладнання для аптек, банки (видача кредитів) тощо.

Слід зазначити, що постачальники ліків налічують щонайменше дев'ять вітчизняних компаній (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Топ виробників ліків за обсягом аптечного продажу ліків у 2024 р. [5]

Виробник ліків	Країна	Приріст продажу у гривневому вираженні, %	Частка на ринку, %
Фармак	Україна	24,15	5,77
Дарниця	Україна	18,59	4,84
Київський вітамінний завод	Україна	21,49	3,26
Корпорація «Артеріум»	Україна	20,74	3,19
Acino	Швейцарія	15,82	3,15
Teva	Ізраїль	12,14	3,13
KRKA	Словенія	19,36	2,91
Berlin-Chemie	Німеччина	16,39	2,75
Sanofi	Франція	14,97	2,50
Кусум Фарм	Україна	16,32	2,47
Дельта Медікел	Україна	6,84	2,19
Servier	Франція	19,44	1,78
AstraZeneca	Велика Британія	38,32	1,72
Юрія-Фарм	Україна	7,92	1,61
Sandoz	Швейцарія	12,40	1,51
Abbott Products	Німеччина	16,68	1,48
Bayer Pharmaceuticals	Німеччина	19,61	1,28
Група компаній «Здоров'я»	Україна	6,91	1,26
ІнтерХім	Україна	10,89	1,15
Organosyn Life Sciences	Індія	19,03	1,15

Найбільшу питому вагу у продажах мають три вітчизняні заводи – «Фармак», «Дарниця» та Київський вітамінний завод» (сумарно дають 15% частки ринку). Проте з урахуванням інших вітчизняних та закордонних компаній, кількість постачальників є значною.

Товари постачальників не є унікальними. Наприклад, найбільш популярний засіб (судячи з обсягів продажу) «Нурофен» від британського виробника «Реккітт Бенкізер Хелскер Інтернешнл Лімітед», що має діючу речовину «ібупрофен», доступний щонайменше в п'ятнадцяти виробників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Доступні в аптечній мережі ліки з діючою речовиною «Ібупрофен» (складено автором)

Назва ліків	Виробник	Ціна, грн.
Ібупрофен-Дарниця	ФК «Дарниця»	від 67
Ібупрофен таблетки	НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»	від 93,4
Ібупрофен таблетки	АТ «Вітаміни».	від 83,13
Ібупрофен Лекхім таблетки	ПрАТ «Технолог».	від 61,13
Імет таблетки	Берлін-Хемі АГ, Німеччина	від 136
Ібупрофен-Здоров'я капсули	ФК «Здоров'я»	від 74,5
Єврофаст софткапс капсули	Олів Хелскер, Індія	від 154,9
Таміпул	Драгенофарм Апотекер Пюшл ГмбХ, Німеччина	від 144,4
Бруфен рапід	Гелтек Прайвет Лімітед, Індія	від 109,8
Ібупром	ТОВ ЮС Фармація, Польща	від 92
Термідол	АТ «Київський вітамінний завод».	від 83
Гофен	Мега Лайфсайенсіз Паблік Компані Лімітед, Таїланд	від 604,3
Новіган	Д-р Редді'с Лабораторіс Лімітед, Індія	від 91,6
Ібуфен	ФЗ «ПОЛЬФАРМА» С.А., Польща	від 144,3
Аффіда плюс таблетки	АЛКАЛОЇД АД, Північна Македонія.	від 75,9

При обмеженнях постачання від одного з виробників, аптека може замінити виріб аналогами з тою самою діючою речовиною (іноді за більш низькою ціною).

Ресурси постачальників не є обмеженими. Зокрема впродовж двох останніх років вітчизняні фармацевтичні компанії отримували мільйонні прибутки та доходи. Крім того, для більшості підприємств – виробників ліків притаманно зростання як доходів від реалізації, так і чистого прибутку у 2024 р. порівняно до 2023 р. Найбільші прибутки отримало три фармацевтичні

виробники – «Фармак», «Дарниця» та «Юрія Фарм», що в сумі склало у 2024 р. більше 3 млрд. грн. прибутку (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників найбільших вітчизняних виробників
лікарських препаратів [11]

Фармацевтична компанія	Чистий прибуток, млн.грн.			Дохід від реалізації, млн.грн.		
	2023	2024	темп росту, %	2023	2024	темп росту, %
«Фармак»	1547,6	1639,7	105,95	9690,2	10783,7	111,28
«Фармацевтична фірма «Дарниця»	1318,5	678,95	51,49	6969,2	6875,8	98,66
«Юрія-Фарм»	571,3	752,1	131,64	4805,3	5741,7	119,49
«Київський вітамінний завод»	340,5	156,8	46,06	4310,0	4944,1	114,71
«Київмедпрепарат»	46,2	73,2	158,40	2634,3	3568,4	135,46
«Біофарма Плазма»	485,1	852,4	175,72	2224,5	3 550,5	159,61
«Фарма Старт»	361,6	764,6	211,42	1479,7	2337,4	157,96
«Борщагівський ХФЗ»	262,9	273,4	104,01	1818,9	2078,8	114,29
«ФК «Здоров'я»	119,9	146,5	122,19	2235,7	2031,7	90,87
«Галичфарм»	22,5	13,7	60,86	1532,6	1844,2	120,33
«Інтерхім»	344,5	200,6	58,21	1269,95	1212,2	95,45

Кожна з вітчизняних компаній має власні виробничі об'єкти (більшість компаній – по одному, а «Фармак» та «Юрія Фарм» - по 2 об'єкти). Закордонні виробники ліків мають ще більш суттєві обсяги доходів та величину прибутку, тобто казати про обмеження ресурсів компанії не варто.

Витрати переходу на альтернативних постачальників для аптек до 2025 р. були суттєвими, оскільки між аптеками та компаніями-виробниками укладалися маркетингові договори, за якими аптека отримувала кошти на розвиток, у т.ч. на підвищення кваліфікації, проведення рекламних компаній тощо. Відповідно змінювати постачальника було не вигідно. У 2025 р. законодавчим рішенням маркетингові договори були заборонені, що спрощує перехід аптек на альтернативних постачальників (не стимулює їх зберігати зв'язки з існуючими постачальниками).

Пріоритетність галузі для постачальника є суттєвою, проте продаж ліків не обмежується лише аптечними мережами. Зокрема, питома вага аптечних продажів коливається на рівні приблизно 88% всіх продажів проти місцевих та відомчих закупівель у 6,5% (рис. 2.12).

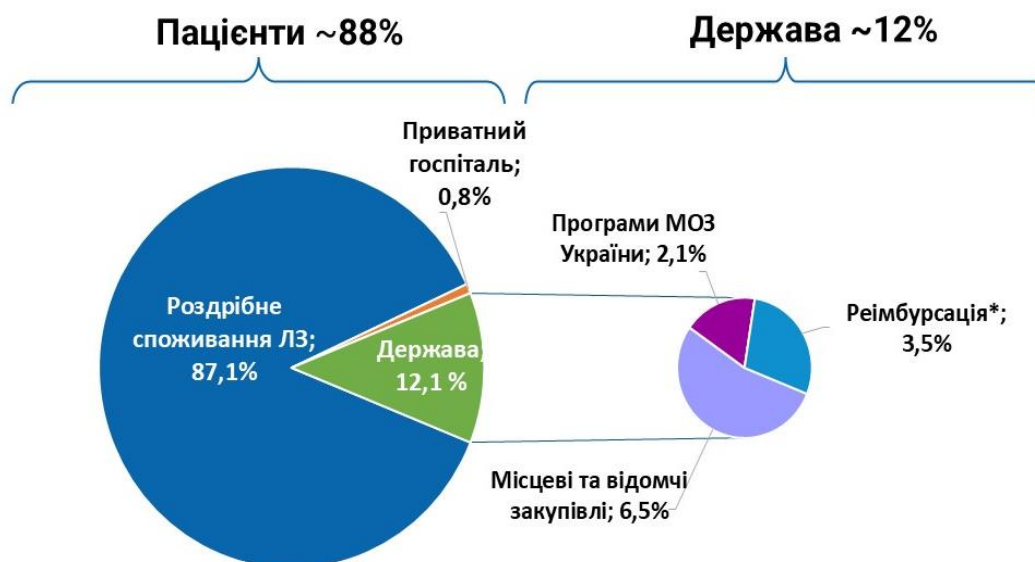


Рис. 2.12. Структура споживання лікарських засобів у розрізі джерел фінансування [35]

Скорочення продажів аптечних мереж негативно вплине на діяльність постачальників ліків.

В якості послуг – субститутів можна розглянути аптеки, що працюють лише в форматі онлайн (не мають фізичних точок, реалізують ліки поштою, кур'єром тощо). Їх варто оцінити за параметрами темпів зростання продажу товарів – замінників та співвідношення "ціна-якість" послуг – замінників.

Продаж через суто онлайн-аптеки в країні поки не незначний. Проте часто такі онлайн аптеки пропонують більш низьку ціну, ніж в фізично існуючий аптеці. Слід зазначити, що рівень довіри до інтернет-аптек не є високий, є загрози купівлі підроблених ліків, тому суто інтернет-аптеки поки ще не складають суттєвої проблеми для фізичних аптек.

Більш того, майже кожна аптечна мережа має свій сайт, на якому можна зробити інтернет замовлення. Більшість аптек співробітничас з такими посередниками як Liki24, Tabletki.ua, MedBrowse, що є більш надійним варіантом покупки.

Зведемо результати проведеного аналізу до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз аптечного ринку за методом п'яти конкурентних сил Майкла Портера

Параметр оцінки	Опис параметра оцінки	Питома вага	Оцінка	Загальна оцінка
1	2	3	4	5
Сила діючих конкурентів				
кількість конкурентів;	Кількість аптек з початком війни скоротилася та складає 88% від довоєнної. Також на скорочення впливають останні законодавчі рішення	0,25	2	0,5
темпи зростання ринку;	Темпи зростання ринку в вітчизняній валюті склали 18,7% в 2024 р.	0,25	3	0,75
рівень диференціації продукції на ринку;	Рівень диференціації продукції є суттєвим, ліки виробляються під власними комерційними назвами, продаються гомеопатичні ліки та ліки під власними торговельними марками (зростання на 15-30% за окремими категоріями)	0,15	2	0,3
наявність виробів, що швидко псуються;	Є ліки, що швидко псуються: рослинного походження, ін'єкційні препарати, такі, що потребують спеціальних умов зберігання (антибіотики, вакцини, сироватки, інсулін). Проте лєвова частка препаратів може зберігатися 2-3 роки.	0,15	2	0,3
високі бар'єри виходу з ринку	можна оцінити як середні. До них варто віднести витрати на продаж приміщення (якщо воно не в оренді), обладнання, а також витрати на утилізацію медикаментів	0,2	2	0,4
всього		1		2,25
Сила нових конкурентів				
сильні компанії, що мають свою клієнтську базу;	тривають тенденції до монополізації аптечного ринку: дрібні аптеки витісняються з ринку, аптечні мережі стають більш численними. На аптечному ринку сьогодні працює 4-5 великих аптечних компаній з часткою ринку більше 50%	0,2	1	0,2
обмеження з боку уряду;	обмеження з боку уряду представлені регулюванням цін на окремі препарати, встановленням граничних норм торговельної націнки, тимчасової заборони на надання маркетингових послуг, послуг з промоції лікарських засобів	0,15	1	0,15
доступ до каналів розподілу ресурсів;	Доступ до каналів розподілу ресурсів необмежений. Аптеки можуть укладати контракти на постачання ліків з вітчизняними виробниками або завозити з закордону. Немає складнощів із закупівлею обладнання для аптек та орендою приміщень. Проблемаю може бути лише доступ до кредитних ресурсів, участь в державних програмах реімбурсації	0,2	2	0,4
темп зростання ринку;	Темп зростання ринку є позитивним, що приваблює нові аптечні компанії. Можливість збільшувати дохід та прибуток на ринку, що зростає, стимулює заходити на ринок нових підприємців	0,2	3	0,6
диференціація та асортимент товарів;	Новим аптечним підприємствам, що виходять на ринок, важко створити та підтримувати широкий асортимент, як і у аптек, що вже працюють на ринку.	0,15	1	0,15

1	2	3	4	5
економія на масштабі.	Економія на масштабі пов'язана з більшими можливостями аптечних мереж щодо навчання робітників, проведення реклами. Вони можуть купувати ліки на більш вигідних умовах.	0,1	1	0,1
всього		1		1,6
Сила споживачів				
питома вага покупців з великими обсягами закупок;	Питома вага покупців з великими обсягами закупок надзвичайно мала. Покупцями аптек є пересічні громадяни, що купують ліки для власних потреб	0,15	1	0,15
споживачі закупають для наступної переробки	Споживачі не є комерційними, купують ліки або за рецептами лікаря, або без рецепта, самостійно	0,25	1	0,25
покупці не задоволені якістю існуючого на ринку товару/послуг;	Споживачі в цілому, задоволені якістю послуг аптек, проте вона дещо різниться за окремими аптечними мережами	0,2	1	0,2
покупці схильні до переходу на товари (послуги) інших компаній;	В цілому покупці схильні до переходу на товари (послуги) інших компаній. Частіше за все клієнти орієнтуються на близькість аптеки / наявність потрібних ліків, а в останній час – на рівень цін.	0,2	3	0,6
покупці є чутливими до ціни.	Покупці є чутливими до ціни на лікарські засоби. що в 2021 р. економили на лікарських засобах лише 30% українців. З часом їх частка зростала, і в 2023 р. частка таких покупців склала вже 51%	0,2	2	0,4
всього		1		1,6
Сила постачальників				
кількість постачальників;	Основними постачальниками аптек виступають виробники ліків (оптові компанії – дистриб'ютори), постачальники обладнання для аптек, банки (видача кредитів). Кількість постачальників ліків є значною	0,2	1	0,2
унікальність товарів постачальників;	Товари постачальників не є унікальними. Наприклад, «Нурофен» від британського виробника «Рекітт Бенкізер Хелскер Інтернешнл Лімітед», що має діючу речовину «ібупрофен», доступний щонайменше в п'ятнадцяти виробників. Виключення - вакцини	0,2	2	0,4
обмеженість ресурсів постачальників;	Ресурси постачальників не є обмеженими. Зокрема впродовж двох останніх років вітчизняні фармацевтичні компанії отримували мільйонні прибутки та доходи.	0,25	1	0,25
витрати переходу на альтернативних постачальників;	У 2025 р. законодавчим рішенням маркетингові договори були заборонені, що спрощує перехід аптек на альтернативних постачальників (не стимулює їх зберігати зв'язки з існуючими постачальниками).	0,2	2	0,4
пріоритетність галузі для постачальника.	Пріоритетність галузі для постачальника є суттєвою, проте продаж ліків не обмежується лише аптечними мережами. Зокрема, питома вага аптечних продажів коливається на рівні приблизно 88% всіх продажів	0,15	2	0,3
всього		1		1,55
Сила послуг-субститутів				
Темпи зростання продажу послуг - замінників	Продаж ліків через суто онлайн-аптеки в країні поки не незначна.	0,5	1	0,5
Співвідношення "ціна-якість" послуг - замінників	онлайн аптеки пропонують більш низьку ціну, ніж в фізично існуючий аптеці. Рівень довіри до інтернет-аптек не є високий, є загрози купівлі підроблених ліків	0,5	1	0,5
всього		1		1

За результатами аналізу аптечного ринку за методом п'яти конкурентних сил М. Портера дозволив встановити, що найбільший вплив має сила діючих конкурентів. Діючі конкуренти представлені великими аптечними мережами, що налічують не одну сотню аптек, постійно розширюють мережу на фоні позитивної динаміки ринку. Окремі аптечні мережі продають продукцію під власними торговельними марками (частка в розрізі окремих товарів аптечного кошику складає 15-30%), всі аптеки мають широкий товарний асортимент. Деякі аптечні мережі відреагували на останні урядові рішення закриттям малорентабельних відділень, проте головним чином відбувся вихід з ринку маленьких незалежних аптек.

2.2. Аналіз діяльності та фінансового стану аптеки №1

Аптека №1 є невеликою аптекою, що розміщена в сільській місцевості та одночасно обслуговує с. Кремидівка та сусідні села: с. Світле та с. Причорноморське. Власницею аптеки є Бойко Алла, а сама аптека зареєстрована як ФОП «Бойко А.П.». Аптека функціонує достатньо недовго: була відкрита в 2018 р., проте спочатку була зареєстрована в с. Старі Шомполи, а вже потім – в с. Кремидівка.

Діяльність аптеки включає роздрібну торгівлю лікарськими засобами та медичними виробами, їх зберігання, проте не охоплює виготовлення ліків за рецептами (хоча й це передбачено установчими документами). В аптеці працює адміністратор та два фармацевти (позмінно). Адміністратор розв'язує загальні питання роботи підприємства, здійснює закупівлю медпрепаратів, підписує договори, готує документи для участі в державних програмах забезпечення ліками, вирішує питання щодо стратегічної та поточної діяльності підприємства. Основні обов'язки фармацевта включають приймання, облік і контроль зберігання товарів, відпуск препаратів, продаж супутніх товарів і ведення касової документації. Також фармацевт консультує клієнтів з приводу правил приймання ліків, особливостей їх зберігання, може запропонувати препарат – аналог за діючою речовиною.

Аптека відповідає всім вимогам до фармацевтичних торговельних підприємств: має більше 30 кв. метрів площі приміщення, у т.ч. допоміжне складське приміщення, а також фахівці аптеки мають профільну освіту.

Аптека приймає участь в державній програмі реімбурсації, зокрема видачі клієнтам оплачених державою ліків від складних хронічних хвороб, зокрема цукрового діабету, гіпертонії тощо. Окремі ліки, яких немає в наявності, можуть бути завезені в аптеку під замовлення. Також можуть бути запропоновані наявні в асортименті аналоги. Співробітниками аптеки використовується Всеукраїнська глобальна база постачальників ліків, супутніх товарів та виробів медичного призначення, доступ до якої відбувається за допомогою Інформаційно-маркетингової системи LIKIS.

Середній чек покупки в аптеці впродовж року поступово зростає із 470 грн. до 670 грн. (рис. 2.13).

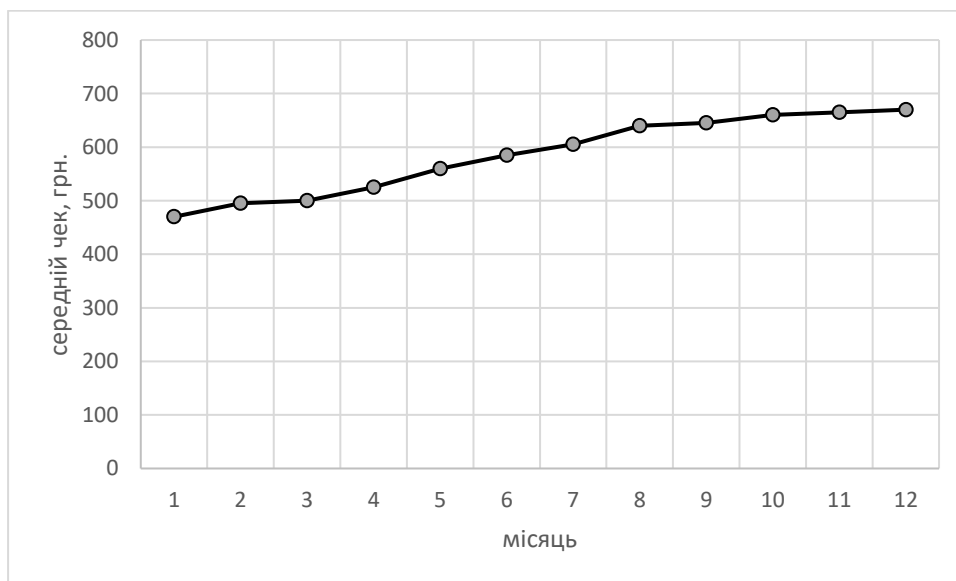


Рис. 2.13. Динаміка середнього чека в аптеці у 2024 р., грн.

В принципі подібна динаміка середнього чеку повторює загальну тенденцію, що склалася на ринку аптекних продажів. Зазначимо, що середній чек в аптеці зростає, головним чином, за рахунок здороження ліків (як в доларовому, так і в гривневому еквіваленті), а не за рахунок збільшення кількості одиниць в чеку. Так, впродовж останнього року середній чек збільшився на 200 грн. або 42,5%.

Аналіз продажу в розрізі ліків показав, що найбільш популярною товарною категорією в 2024 р. були засоби для лікування захворювань порожнини носу (рис. 2.14)., оскільки вони демонстрували найбільші темпи зростання (більше 25%).

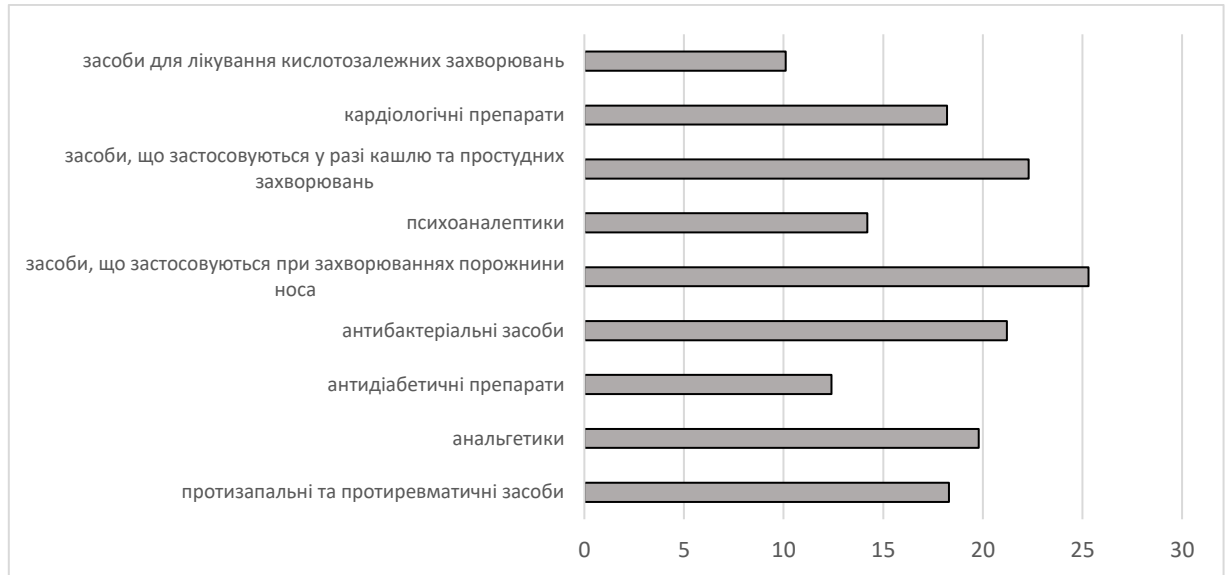


Рис. 2.14. Темпи зростання продажу ліків в розрізі категорій, %

Найбільшу питому вагу в структурі продажу аптеки складають ліки та медичні вироби (рис. 2.15).

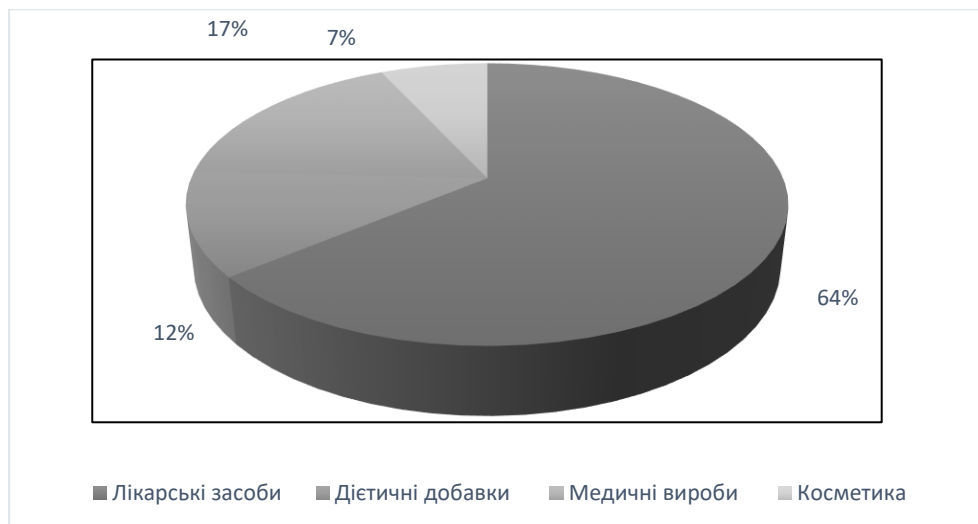


Рис. 2.15. Структура продажу продукції аптеки, %

Найменшу питому вагу в структурі продажу займає косметика (головним чином, профілактичного та лікувального характеру, дитяча та для вагітних).

Суттєвих змін в динаміці збуту товарів аптеки за останні три роки не відбулося (рис. 2.16).

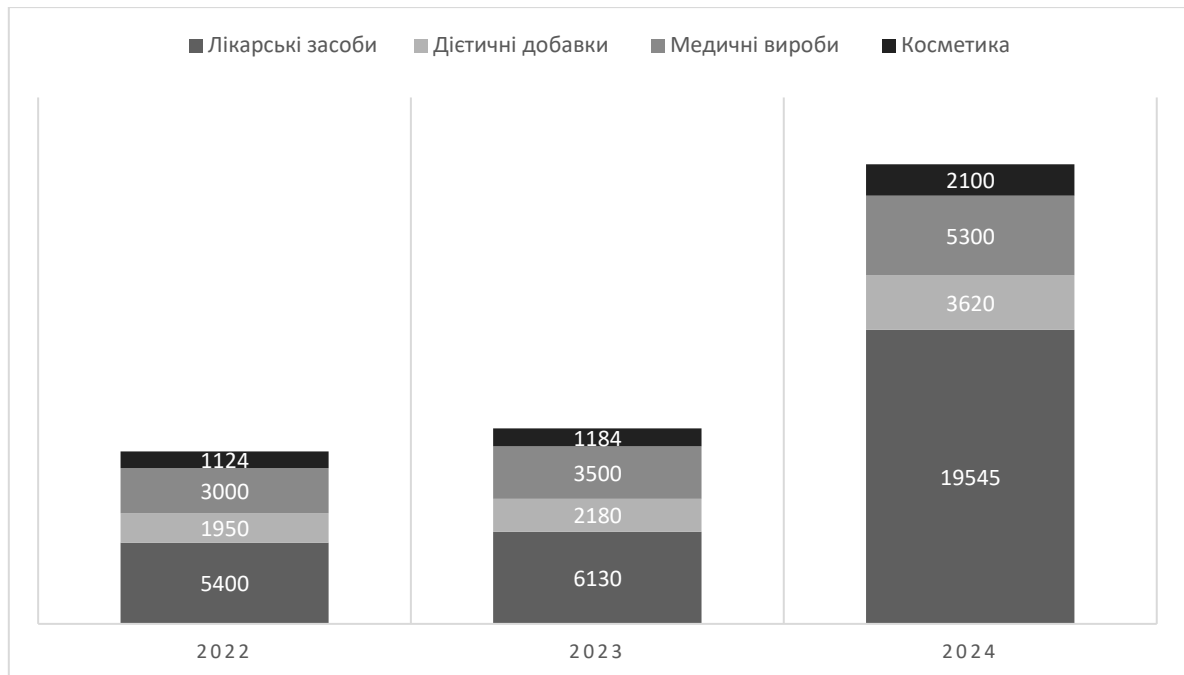


Рис. 2.16. Динаміка продажу медичних товарів за категоріями аптечного кошику, тис. грн.

Виключення складають ліки в 2024 р., продаж яких суттєво збільшився за рахунок участі аптеки в програмі реімбурсації.

Проведемо аналіз основних показників господарської діяльності підприємства. Такими показниками є такі як дохід, собівартість, прибуток, плановий фонд заробітної плати, активи, дебіторська заборгованість тощо. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, його прибутковість, ефективність використання ресурсів. Аналіз цих показників спрямований на оцінку ефективності діяльності: виявлення факторів, що впливають на прибутковість і зростання підприємства, виявлення резервів: знаходження шляхів покращення показників та оптимізації використання ресурсів, прийняття управлінських рішень: на основі об'єктивної інформації про стан справ у компанії.

Розглянемо основні показники господарської діяльності аптеки №1 (ФОП «Бойко А.П.»), див. табл. 2.10.

Таблиця 2.10

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	↓ в 2 р.	↑ в 2,5 р.
Плановий фонд зарплати, тис. грн.	295,3	308,6	325,3	104,50	105,41
Чисельність, чол.	3	3	3	-	-
Середньомісячна зарплата одного робітника, грн.	8202,8	8572,2	9036,1	104,5	105,41
Активи, тис. грн.	2956	1017	15570	34,40	↑ в 15 р.
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	9	8	3209	88,89	↑в 401 р.
Гроші та їх еквіваленти, тис.грн.	108	10	4294	9,26	↑ в 429 р.
Власний капітал, тис.грн	-203	-1304	1373	↓ в 6,5 р.	↑в 2 р.
Поточні зобов'язання, тис. грн.	3158	2320	14069	73,46	↑ в 6 р.

На підставі проведеного аналізу зазначимо, що критичним для підприємства був 2023 р. з найбільш суттєвим падінням прибутків. В 2022 р. підприємство також отримало збиток у 495 тис. грн, проте у 2023 р. він збільшився до 1063 тис. грн. Більш вдалим був 2024 р., коли підприємство більше ніж вдвічі збільшило дохід, а також вперше за три роки отримало прибуток. Чисельність робітників підприємства за три роки не змінилася, а середньомісячна зарплата одного робітника щорічно зростала на 5%. Суттєве збільшення обсягів продажу в 2024 р. відбулося завдяки тому, що аптека стала учасником державної програми реімбурсації «Доступні ліки». Одночасно збільшився і обсяг дебіторської заборгованості, і обсяг грошових коштів. Позитивним аспектом варто назвати збільшення власного капіталу в 2024 р., який в попередні роки мав від'ємне значення.

Далі ми проведемо фінансовий аналіз діяльності підприємства. Метою аналізу фінансового стану є оцінка платоспроможності, ліквідності та стійкості підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін, пошук резервів для покращення фінансових показників і забезпечення стабільної роботи в довгостроковій перспективі.

Фінансовий аналіз будемо проводити за показниками в розрізі таких параметрів:

- ліквідності;
- фінансової стійкості.
- рентабельності та ефективності використання активів підприємства.

Аналіз ліквідності – це процес оцінки здатності компанії задовольняти свої короткострокові зобов'язання, перетворюючи активи на готівку. Для аналізу ліквідності використаємо показники:

- Коефіцієнт поточної ліквідності;
- Коефіцієнт термінової ліквідності;
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) є відношенням оборотних активів до поточних зобов'язань:

$$К_{пл} = ОА / ПЗ \quad (2.1)$$

ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

За нормативами його величина має бути більшою за одиницю. Показує, наскільки компанія здатна погашати свої короткострокові борги за рахунок усіх оборотних активів.

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$К_{пл} = 15502 / 14069 = 1,1$$

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

$$К_{тл} = (ОА - З) / ПЗ \quad (2.2)$$

З - запаси

Даний коефіцієнт за встановленими нормативними даними повинен дорівнювати одиниці, хоча б 0,8-0,9. Оцінює здатність швидко погашати зобов'язання без потреби продавати запаси.

Визначимо даний показник у 2024 р.

$$K_{\text{тл}} = (15502 - 7687) / 14069 = 0,56$$

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

$$K_{\text{ал}} = \text{ГП} / \text{ПЗ} \quad (2.3)$$

ГК – грошові кошти

За встановленими нормативами показник абсолютної ліквідності зазвичай повинен дорівнювати 0,2- 0,25. Показує, яку частину поточних зобов'язань компанія може покрити негайно наявними грошовими коштами.

Визначимо даний показник у 2024 р.

$$K_{\text{ал}} = 4294 / 14069 = 0,31$$

Далі ми проведемо аналіз фінансової стійкості. Аналіз фінансової стійкості є процесом оцінки платоспроможності та стабільності підприємства, що дозволяє визначити його здатність виконувати зобов'язання та залучати додаткові кошти. Він включає розрахунок відносних показників, таких як коефіцієнт фінансової стійкості, власного капіталу.

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

$$K_{\text{фс}} = (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) / \text{ВК} \quad (2.4)$$

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. Низьке значення показника говорить про гарні перспективи розвитку компанії, низький ризик банкрутства. Високе значення говорить про те, що існує певний ризик втрати платоспроможності (за умови, що доступ до короткострокових зобов'язань буде обмеженим).

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$K_{\text{фс}} = (128 + 14069) / 1373 = 10,3$$

Коефіцієнт власного капіталу ($K_{\text{вк}}$) – це відношення суми власного капіталу до загальної величини активів:

$$K_{\text{вк}} = \text{ВК} / \text{ВБ} \quad (2.5)$$

ВК – власний капітал;

ВБ – валюта балансу.

Даний показник свідчить про використання власного капіталу підприємства, зокрема його частку в активах, здатність фінансувати оборотні засоби та рентабельність. Показує частку активів, які фінансуються власними коштами. За нормативними даними він повинен бути як найбільше за 0,5.

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$K_{\text{вк}} = 1373 / 15570 = 0,09$$

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

- Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів;
- Рентабельність сукупного капіталу;
- Рентабельність власного капіталу.

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів розраховується як відношення об'єму продажу до величини оборотних активів, який необхідно оцінити. Він показує, скільки разів за певний період оборотні активи підприємства здійснили повний оборот, тобто скільки разів вони були використані для створення реалізованої продукції чи послуг. Чим вищий цей показник, тим ефективніше працює підприємство. Його розраховують, ділячи вартість реалізованої продукції (або чистий дохід від реалізації) на середньорічну вартість оборотних активів.

$$K_{\text{оа}} = \text{ОП} / \text{ОА} \quad (2.6)$$

ОП – обсяг продажу;

ОА – оборотні активи.

Визначимо даний показник за 2024 р.

$Koa = 30565/15502 = 1,97$ обороту за рік

Рентабельність сукупного капіталу - це показник, що характеризує дохідність усіх активів підприємства, показуючи, скільки прибутку припадає на кожну гривню вкладених у них коштів. Показник розраховується як відношення операційного прибутку до валюти балансу:

$$РСК = (ОПП / ВБ) * 100 \quad (2.7)$$

ОПП – операційний прибуток;

ВБ – валюта балансу.

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$РСК = 1743/15570 * 100 = 11,2\%$$

Цей показник демонструє загальну ефективність використання ресурсів компанії, включаючи як власний, так і позиковий капітал.

Рентабельність власного капіталу - це показник, який показує, який прибуток генерує компанія на кожну гривню власного капіталу. Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до вартості власного капіталу (ВК):

$$РВК = ЧП/ВК * 100 \quad (2.8)$$

ЧП – чистий прибуток;

ВК – власний капітал.

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$РВК = 1709/1373 * 100 = 124,5\%.$$

Цей показник є ключовим для власників бізнесу, оскільки відображає прибутковість їхніх інвестицій.

Показники рентабельності мають бути позитивними. Щонайбільше значення вони приймають, то найкраще для підприємства.

Розраховані аналізу фінансового стану зведемо то таблиці 2.11.

Фінансовий стан підприємства у досліджуваному періоді не можна охарактеризувати як стабільний. У 2022–2023 рр. діяльність здійснювалася зі збитками, що зумовило негативний фінансовий результат.

Таблиця 2.11

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	< 1	-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		

Лише у 2024 р. відбулося певне покращення основних фінансових показників. Зокрема, значення коефіцієнтів ліквідності досягли нормативного рівня лише у 2024 р., за винятком коефіцієнта термінової ліквідності. У попередні роки (2022–2023 рр.) підприємство характеризувалося дефіцитом грошових коштів, що негативно впливало на його платоспроможність.

Показники фінансової стійкості у 2022–2024 рр. не відповідали нормативним значенням. У 2022–2023 рр. підприємство мало від’ємне значення власного капіталу внаслідок накопичення непокритих збитків минулих періодів. Навіть у 2024 р. рівень власного капіталу залишався недостатнім для забезпечення автономності фінансової діяльності. Надмірна частка позикового

капіталу свідчить про підвищену залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що обумовлено значними обсягами кредиторської заборгованості.

Динаміка коефіцієнта ефективності використання оборотних активів демонструє найвищі значення у 2023 р., однак у 2024 р. спостерігається його суттєве зниження, що може свідчити про уповільнення оборотності капіталу. Показники рентабельності також мають неоднозначну тенденцію: прибутковість діяльності підприємства була зафіксована лише у 2024 р., тоді як у 2022–2023 рр. спостерігалися збитки. Розрахунок рентабельності власного капіталу у цей період є недоцільним, оскільки підприємство фактично функціонувало за рахунок позикових ресурсів.

Разом із тим, результати аналізу свідчать про поступову стабілізацію фінансового стану підприємства у 2024 р. Позитивна динаміка коефіцієнтів ліквідності та рентабельності вказує на підвищення ефективності використання як власного, так і залученого капіталу, що відображає зростання фінансової віддачі та покращення результатів господарської діяльності загалом.

2.3. Аналіз конкурентної позиції аптеки №1

Аналіз конкурентної позиції підприємства відбувається порівняно до двох основних аптек-конкурентів, розміщених в сусідніх селах – с. Світле та с. Причорноморське, оскільки в с. Кремидівка більше аптек немає. Аптеки – конкуренти розміщені на відстані більше 10 км, проте місцеві жителі активно користуються сусідніми аптеками за умов наявності ліків за меншими цінами.

Аптека в с. Світле є трохи меншою за кількістю ліків (має більш вузький асортимент), проте працює, на відміну від конкурентів, всі сім днів на тиждень. В аптеці є можливість оформити ліки під замовлення, працюють фахівці – фармацевти, виконуються всі вимоги до закладів даного виду діяльності – стосовно площі приміщення, наявності холодильників, кваліфікації фахівців.

Аптека в с. Причорноморське має широкий асортимент ліків, а також передбачає можливість отримання ліків під замовлення. Ціновий сегмент аптеки – середній, такий самий як і у конкурентів. Підприємство працює з одним

вихідним (що не дуже зручно для клієнтів), проте приймає участь в державній програмі «Доступні ліки». Також підприємство надає додаткові послуги виміру тиску на безкоштовній основі та має свій вайбер-чат для оформлення замовлень.

Основні параметри, за якими ми порівнювали конкурентів, а також їх характеристики для трьох аптек-суперників наведено в табл.2.12.

Таблиця 2.12

Порівняльний опис аптеки №1 та її конкурентів

Порівняльні характеристики аптек	Аптека №1, с. Кремидівка	Аптека, с. Світле	Аптека, с. Причорноморське
Ціновий сегмент	середній	середній	середній
Місцезнаходження	с. Кремидівка	10 км від с. Кремидівка	13,2 км від с. Кремидівка
Широта асортименту	5000-7500 SKU товарів	2500-5000 SKU товарів	5000-7500SKU товарів
Режим роботи	6 днів на тиждень по 7 годин	7 днів на тиждень по 7 годин	6 днів на тиждень по 8 годин
Фінансовий стан	Не стійкий	Не стійкий	Відносно стійкий
Можливість передзамовлення ліків	так	так	так
Наявність системи лояльності	ні	ні	ні
Наявність додаткових послуг	немає	немає	є, вимір тиску та температури
Високі витрати функціонування	так	так	ні
Наявність фахового персоналу	так	так	так
Участь в державних програмах	так	ні	так

Виберемо порівняльні характеристики аптек в якості факторів конкурентоспроможності та визначимо їх питому вагу за допомогою методу попарних порівнянь. Метод попарних порівнянь — це спосіб дослідження, який полягає у систематичному зіставленні окремих об'єктів чи явищ для виявлення їхніх відмінностей та подібностей. Він може застосовуватися в різних галузях, наприклад, для порівняння мов, організмів чи для оцінки експертних думок.

Сутність методу попарних порівнянь полягає в зіставленні кожного елемента з усіма іншими для виявлення їх схожості та відмінності. Так, порівнюємо елемент рядку та стовпчику попарно. Якщо елемент з рядку є більш важливим, йому присвоюється бал «1», якщо ні – бал «0» (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця попарних порівнянь характеристик аптеки

Порівняльні характеристики аптек	Ціновий сегмент	Місцезнаходження	Широта асортименту	Режим роботи	Фінансовий стан	Можливість передзамовлення ліків	Наявність системи лояльності	Наявність додаткових послуг	Високі витрати функціонування	Наявність фахового персоналу	Участь в державних програмах	Всього	Питома вага
Ціновий сегмент	-	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	7	0,13
Місцезнаходження	0	-	1	0	1	0	1	1	1	0	0	5	0,09
Широта асортименту	1	0	-	1	0	1	1	1	1	0	1	7	0,13
Режим роботи	0	1	0	-	0	1	0	1	0	0	0	3	0,05
Фінансовий стан	1	0	1	1	-	1	1	1	0	0	1	7	0,13
Можливість передзамовлення ліків	0	1	0	0	0	-	1	1	0	0	0	3	0,05
Наявність системи лояльності	0	0	0	1	0	0	-	1	0	0	0	2	0,04
Наявність додаткових послуг	0	0	0	0	0	0	0	-	1	0	0	1	0,02
Високі витрати функціонування	0	0	0	1	1	1	1	0	-	0	0	4	0,07
Наявність фахового персоналу	0	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	9	0,16
Участь в державних програмах	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	-	7	0,13
всього	3	5	3	7	3	7	8	9	6	1	3	55	1

Питома вага кожного фактору визначається як відношення накопиченого в рядку до сумарної кількості балів. Наприклад, за фактором «ціновий сегмент»:

$$7/55=0,13$$

За визначеною питоною вагою та балами, що виставлені за кожним фактором конкурентоспроможності, нами було оцінено конкурентну позицію підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

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
Ціновий сегмент	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Місцезнаходження	0,09	5	0,45	2	0,18	2	0,18
Широта асортименту	0,13	5	0,65	4	0,52	5	0,65
Режим роботи	0,05	4	0,2	5	0,25	4	0,2
Фінансовий стан	0,13	2	0,26	2	0,26	4	0,52
Можливість передзамовлення ліків	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Наявність системи лояльності	0,04	0	0	0	0	0	0
Наявність додаткових послуг	0,02	0	0	0	0	2	0,04
Високі витрати функціонування	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28
Наявність фахового персоналу	0,16	5	0,8	5	0,8	5	0,8
Участь в державних програмах	0,13	5	0,65	0	0	5	0,65
Всього	1		3,79		2,79		3,96

За результатами оцінювання можна зазначити, що аптека №1 займає середню позицію між конкурентами та незначно поступається аптеці в с. Причорноморське за параметрами незадовільного фінансового стану, наявності додаткових послуг та витрат функціонування. Очевидно, що в сфері економії витрат мають бути розроблені заходи для покращення конкурентної позиції.

Висновок до розділу.

За результатами аналізу аптечного ринку за методом п'яти конкурентних сил М. Портера дозволив встановити, що найбільший вплив має сила діючих конкурентів. Діючі конкуренти представлені великими аптечними мережами, що постійно розширюють мережу на фоні позитивної динаміки ринку, та мають широкий товарний асортимент. Окремі аптечні мережі продають продукцію під власними торговельними марками (частка в розрізі окремих товарів аптечного кошику складає 15-30%). Деякі аптечні мережі відреагували на останні урядові рішення закриттям малорентабельних відділень, проте головним чином відбувся вихід з ринку маленьких незалежних аптек.

Фінансовий стан підприємства у досліджуваному періоді не можна охарактеризувати як стабільний. У 2022–2023 рр. діяльність здійснювалася зі збитками, що зумовило негативний фінансовий результат. Лише у 2024 р. відбулося певне покращення основних фінансових показників. Зокрема, значення коефіцієнтів ліквідності досягли нормативного рівня лише у 2024 р., за винятком коефіцієнта термінової ліквідності. Показники фінансової стійкості у 2022–2024 рр. не відповідали нормативним значенням. Підприємство було рентабельним лише у 2024 р., тоді як у 2022–2023 рр. спостерігалися збитки. Розрахунок рентабельності власного капіталу у цей період є недоцільним, оскільки підприємство фактично функціонувало за рахунок позикових ресурсів. Разом із тим, результати аналізу свідчать про поступову стабілізацію фінансового стану підприємства у 2024 р.

За результатами оцінювання конкурентної позиції можна зазначити, що аптека №1 займає середню позицію між конкурентами та незначно поступається аптеці в с. Причорноморське за параметрами незадовільного фінансового стану, наявності додаткових послуг та високих витрат функціонування. Очевидно, що в сфері економії витрат мають бути розроблені заходи для покращення конкурентної позиції.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АПТЕКИ №1

3.1. Обґрунтування конкурентної стратегії аптеки №1

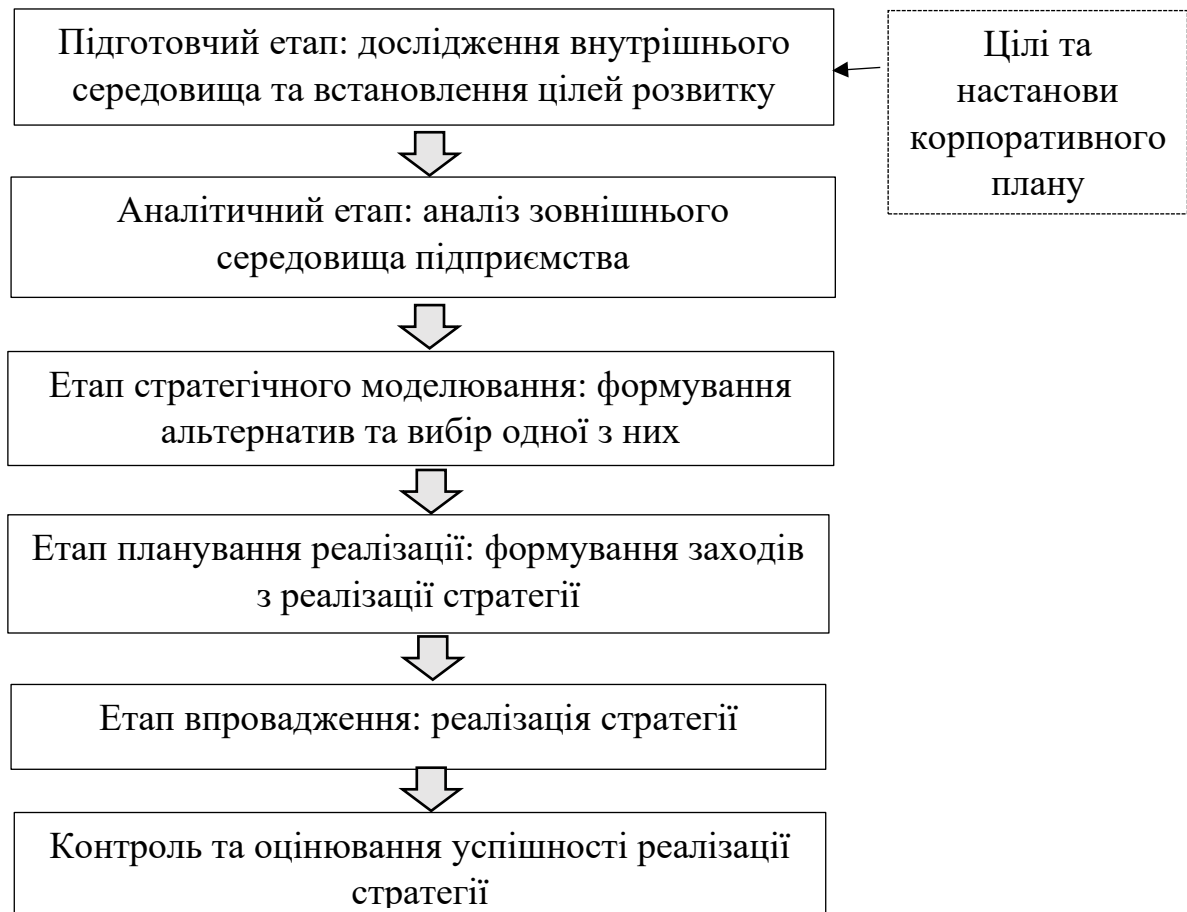
Відповідно до визначених в теоретичному розділі роботи етапів формування та реалізації конкурентної стратегії першим етапом є підготовчий. Даний етап включає аналіз внутрішнього середовища підприємства та формування його цілей. Перш за все потрібно дослідити внутрішній потенціал підприємства, зокрема наявність та достатність потрібних видів ресурсів (обладнання, персоналу, матеріалів, інформації тощо). На цьому етапі приймаються рішення щодо залучення додаткових ресурсів або передачі замовлення на аутсорсінг. Формування стратегічних цілей відбувається на підставі цілей корпоративної стратегії, а також з урахуванням внутрішнього потенціалу організації.

На наступному, аналітичному етапі досліджується зовнішнє середовище. Проведення аналізу зовнішнього середовища дозволяє оцінити фактори, що створюють можливості та загрози діючим на ринку підприємствам, вивчити конкурентне середовище та позицію організації на ринку. Своєчасна інформація щодо зовнішнього середовища дозволяє суб'єкту господарювання нівелювати ризики та використати позитивні тенденції для розвитку власної діяльності. Вивчення зовнішнього середовища надає можливість визначити споживачів, провести сегментування ринку та зосередитися на певному сегменті (або кількох). В межах даного сегмента (сегментів) визначається позиція підприємства та його конкурентів, встановлюються сильні та слабкі сторони організації.

Наступний етап – стратегічного моделювання, характеризується розробкою стратегічних альтернатив (наприклад, стратегії лідерства у витратах, диференціації або фокусування на окремих сегментах ринку), їх ретельним аналізом та вибором одної, що є найбільш адекватною до умов функціонування підприємства та відповідною цілям розвитку.

На етапі планування реалізації формуються заходи з розподілом ресурсів на їх здійснення. Важливим є встановлення фінансових та часових термінів для заходів. На етапі впровадження заплановані заходи здійснюються, а на останньому етапі - контролюється та оцінюється досягнення цілей, у т.ч. за показниками прибутковості, доходності, витрат тощо.

Графічно даний процес можна зобразити на рис. 3.1.



3.1. Логічна модель формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Аналіз внутрішнього середовища аптеки показав, що вона має нестабільний фінансовий стан та володіє обмеженою кількістю ресурсів. Проте фінансовий стан трохи покращився у 2025 р., з'явилося більше фінансових ресурсів у зв'язку з прийняттям участі в програмі реімбурсації. Основними цілями діяльності аптеки є забезпечення доступності якісних ліків населенню с.

Кремидівка та сусідніх сіл в достатньо широкому асортименті, тобто реалізація сертифікованих ліків за відносно низьку ціну.

За результатами дослідження зовнішнього середовища відзначено, що на тлі зростання обсягів продажу ліків відбувається поступове витіснення з ринку невеликих аптек аптечними мережами, тобто посилюється конкуренція. Це супроводжується непопулярними державними законопроектами щодо торгівлі ліками за мінімальними встановленими цінами (за затвердженим переліком), а також обмеженням торговельних націнок аптек. Все вищенаведене призводить до скорочення прибутків аптек. В таких умовах аптечним мережам вижити простіше, оскільки вони можуть компенсувати низьку рентабельність сільських аптек більш високою рентабельністю аптек в великих містах. Разом з тим, поки ще аптечні мережі йдуть шляхом закриття менш рентабельних аптечних точок. Зважаючи на обмеженість прибутків державою та потенційно низьку купівельну спроможність населення в сільській місцевості, а також переважно роботу з населенням трьох сіл, вважаємо більш доцільною для підприємства стратегію фокусування (на обмеженому географічному регіоні). Її суть полягає у спеціалізації на задоволенні потреб конкретної ніші (географічного регіону), що має бути здобуто через досягнення низьких витрат у цьому сегменті.

Побудуємо деревовидну діаграму (дерево цілей) для того, щоб представити основні цілі розвитку аптеки №1 (рис. 3.2).

Зауважимо, що підприємство реалізує стратегію фокусування в межах географічного регіону (трьох сіл) через досягнення низьких витрат. Отже головною метою є скорочення витрат. Як у будь-якого підприємства витрати аптеки можна представити у вигляді змінних та постійних. До змінних витрат відносяться витрати на закупку ліків, їх доставку та доведення до реалізації.

Витрати на закупку ліків є суттєвими в структурі витрат аптеки, проте підприємство має давні контакти з постачальниками, укладені довгострокові договори та має додержуватися прийнятих зобов'язань. Отже шукати нових постачальників з більш низькими цінами недоцільно. Крім того, державою наразі обмежується маржа для оптових посередників, що оптимізує ціну для аптеки.

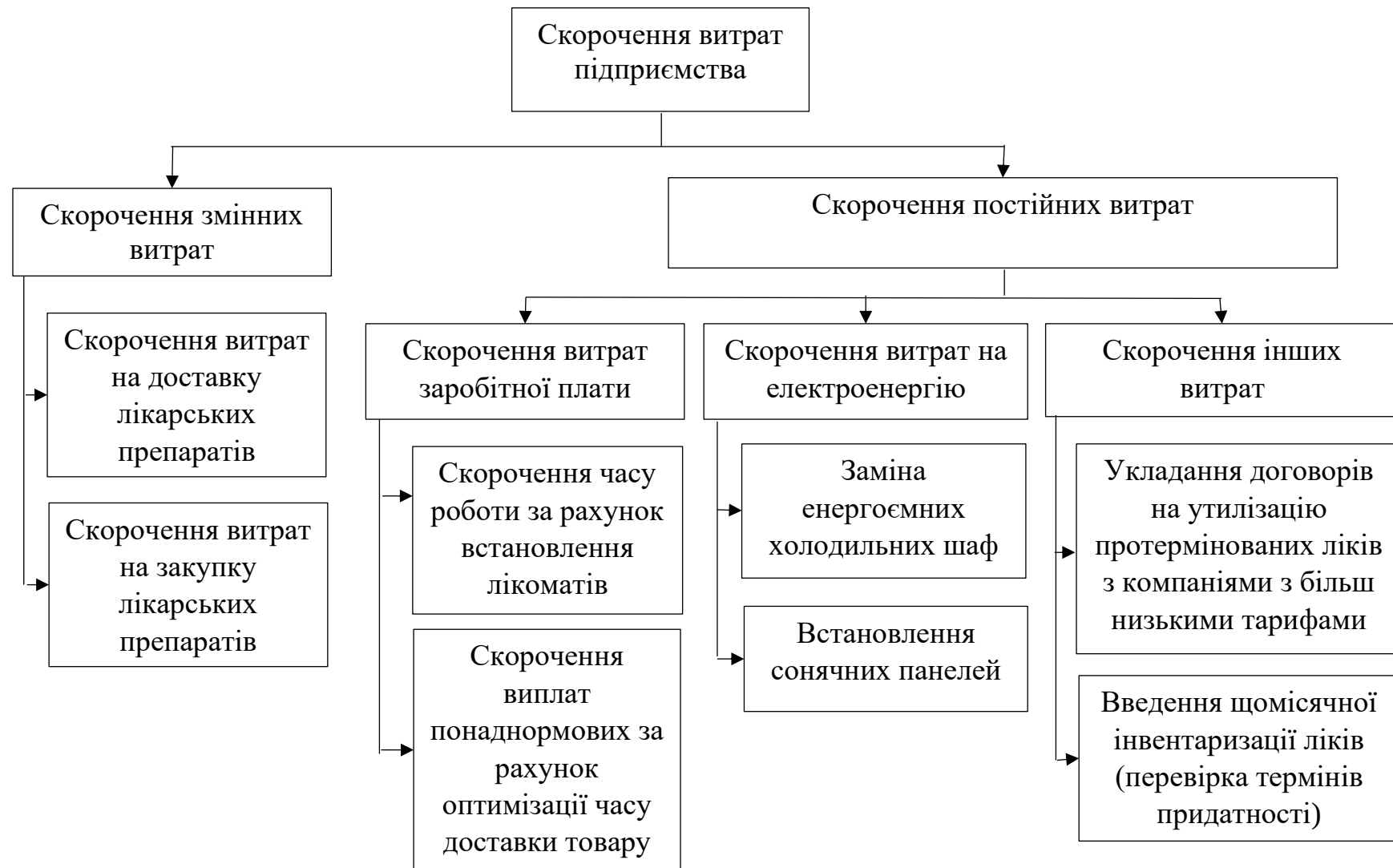


Рис. 3.2. Деревовидна діаграма цілей аптеки №1 (с. Кремидівка)

Що стосується скорочення витрат на доставку ліків, то підприємство закуповує їх напряду у виробників та оптових посередників (по Одесі таких налічує шість одиниць) та самостійно доставляє ліки в аптеку. Витрати на доставку залежать від обраного маршруту, що не прораховується на предмет оптимальності. Так, підприємство витрачає зайвий час на доставку, витрати на пальне зростають. Отже, зниження витрат на доставку може бути доцільним. Оптимізація маршрутів доставки також дозволить привозити ліки за більш короткий час та починати їх розкладку в аптеці раніше, в робочий час фармацевтів, отже скоротити витрати на оплату понаднормових.

Встановлення лікоматів є достатньо суттєвою інвестицією для підприємства, як і встановлення сонячних панелей. Доречність встановлення даного виду обладнання не викликає сумнівів, оскільки в принципі дозволяє зменшити поточні витрати. Проте оскільки підприємство лише перший рік вийшло на отримання прибутку (до 2024 р. два роки поспіль аптека була збитковою), то такі інвестиції поки ще вважаємо ризикованими. Більш привабливим виглядає проект заміни енергоємних холодильних шаф, який не потребує великих стартових витрат, а тем не менш дозволяє знизити поточні витрати на енергохарчування.

Що стосується укладання договорів на утилізацію протермінованих ліків, то в Одесі цим займаються три компанії з більш-менш однаковими тарифами, отже заміна одної компанії на іншу не є доцільною. Крім того, на наш погляд, більш доцільним є впровадження щомісячної інвентаризації ліків для вчасного виявлення протермінованих ліків (ліків з терміном реалізації, що наближається до граничного) та прийняття відповідних управлінських рішень з їх продажу.

Таким чином, основними запропонованими заходами є:

- оптимізація маршрутів доставки ліків;
- встановлення енергоефективних холодильних шаф;
- введення щомісячної перевірки придатності ліків.

3.2. Розробка заходів з реалізації конкурентної стратегії аптеки №1

Оптимізація маршрутів доставки ліків

Підприємство самостійно закупає та привозить ліки в аптеку, користуючись власним транспортом. Маршрут зазвичай вміщує один або пункти (одного або двох постачальників). Неоптимальні маршрути руху призводять до надмірних витрат часу та пального. Оскільки аптека розміщена відносно далеко від основних постачальників (м. Одеса), більш доцільним є використання кільцевих маршрутів з максимальним навантаженням транспортного засобу. Оскільки в одного постачальника підприємство купує обсяг товарів, менший за місткість транспортного засобу, в процесі закупки потрібно об'їхати декілька оптових баз, тобто сформувати кільцевий маршрут.

Також планується оптимізувати часові норми при плануванні маршрутів доставки для того, щоб привозити товар в робочий час фармацевтів (для наступної їх розкладки в робочий час).

Загалом ліки купуються раз на місяць у постачальників:

- ТОВ «Вітекс – Одеса», Французький бульвар, 49/5;
- ТК «Сана Ко», Артилерійська, 3;
- ТОВ «БадМ», Київське шосе, 8/1;
- ТОВ «Фармако», вул. Бугаєвська, 25;
- ТК "Delta Medical", вул. Чорноморського козацтва, 115.

Також ліки купуються раз на тиждень у постачальників:

- ВТК «Інтер Хім», Люстдорфська, 86;
- ДК «Медфарком, Київське шосе, 8.

Ми пропонуємо формувати маршрут закупки ліків за допомогою методу Свира. Метод Свира базується на виборі однієї вихідної точки (зазвичай складу або гаража, в нашому випадку аптеки), яку приймають за початок координатної системи. Інші пункти маршруту розміщують на координатній площині відповідно до їхнього географічного положення. Далі здійснюється поступове виключення точок у процесі обертання полярної осі доти, доки сукупний обсяг попиту виключених пунктів не досягне вантажомісткості транспортного засобу.

У такий спосіб визначається сектор, що обслуговується одним кільцевим маршрутом, і формується послідовність відвідування пунктів у межах цього сектора. Побудова наступного сектора розпочинається лише після формування коректного кільцевого маршруту в поточному секторі. Процес триває до моменту повного обертання полярної осі.

Ми пропонуємо робити перевірку за вантажопідйомністю та витраченим часом після кожного пункту маршруту, оскільки якщо використану вантажопідйомність транспортного засобу ще можна приблизно прорахувати на підставі замовлень у постачальників, то час може змінюватися в залежності від ситуації на дорозі, зайнятості постачальника тощо. Якщо в певний момент часу перевірка показує повне використання вантажопідйомності / часу роботи, то маршрут завершується та вважається складеним. Відповідно даний сектор скорочується, пункти, що залишилися, переносяться до іншого маршруту.

Проілюструємо основні операції процесу доставки ліків за допомогою блок-схеми. Блок-схема - це графічний інструмент, що використовується для відображення логічної послідовності дій, етапів або операцій певного процесу. Вона дозволяє системно представити структуру процесу, виявити взаємозв'язки між його елементами та візуально відобразити шляхи прийняття рішень. Використання блок-схем сприяє кращому розумінню, аналізу та оптимізації процесів, а також полегшує їх документування та комунікацію між учасниками.

Залежно від мети побудови, розрізняють два основні типи блок-схем - схеми процесів та схеми розгортання. Блок-схема процесу призначена для послідовного опису кроків, дій і точок прийняття рішень у межах одного процесу. Такий тип схем найчастіше використовується для опису внутрішніх процедур, алгоритмів чи робочих операцій. Блок-схема розгортання відображає ті самі етапи та рішення процесу, проте додатково структурує їх за "смугами" (ланами), кожна з яких відповідає певному учаснику, підрозділу, функції або етапу діяльності. Такий підхід дозволяє чітко показати розподіл відповідальності між учасниками процесу, визначити зони перетину функцій та можливі місця затримок або дублювання дій.

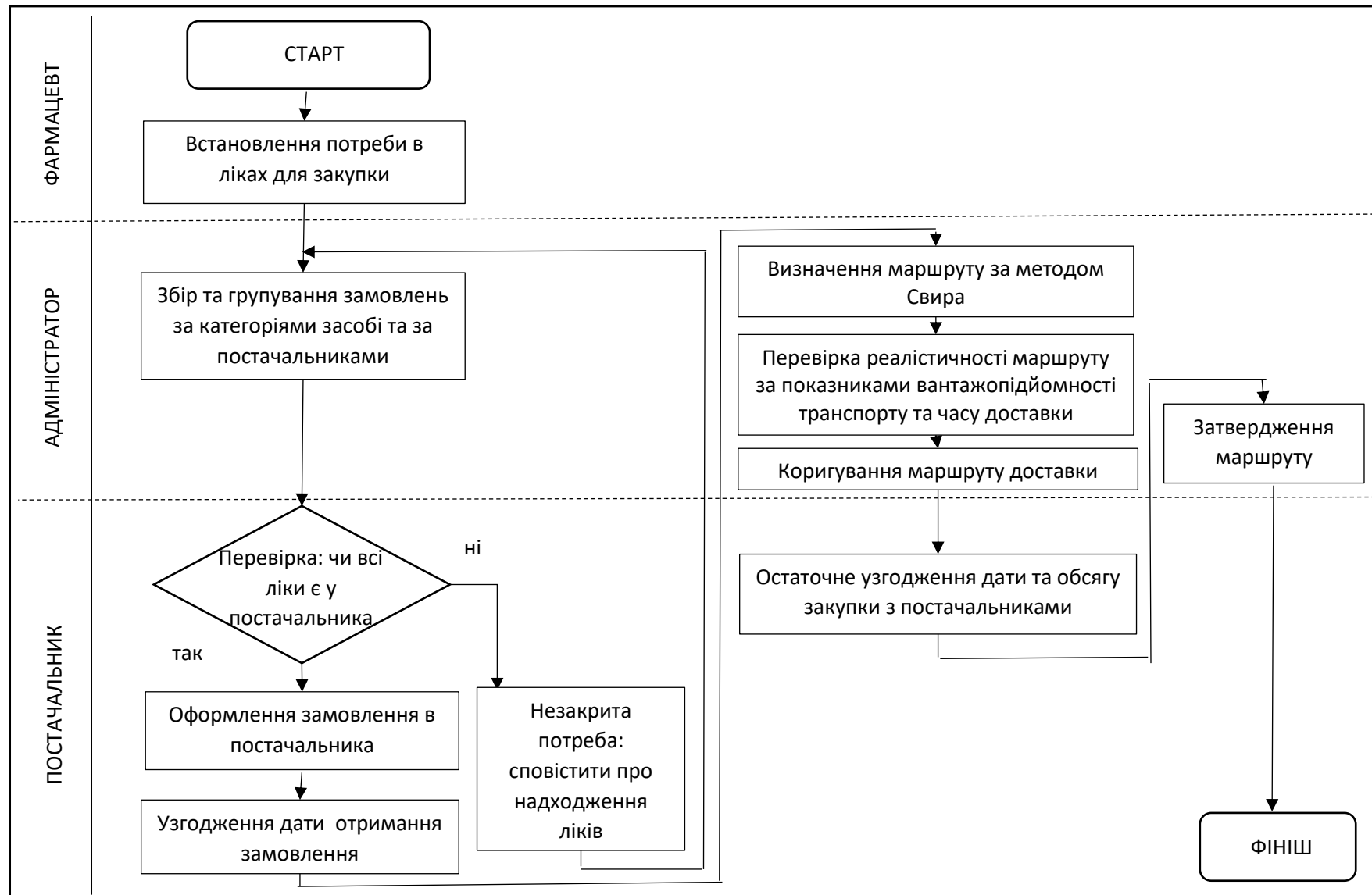


Рис. 3.3. Блок-схема розгортання процесу закупівлі ліків та формування маршруту доставки

Проведемо розрахунок у відповідності до блок-схеми при закупці 2.11.25 на місяць. Так, підприємства сформувало та узгодило з постачальниками замовлення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Інформація щодо доставки ліків на 3.11

Підприємство	Адреса	Товар	Обсяг перевезень, т
ТОВ «Вітекс – Одеса»	Французький бульвар, 49/5	Вітаміни, мінеральні добавки, препарати заліза, дерматологічні препарати	1 коробка (60x40)
ТК «Сана Ко»	Артилерійська, 3	Товари медичного призначення, підгузки, медичний текстиль, маніпуляційні засоби, медична техніка	2 коробки (20x20) 4 коробки (20x40)
ТОВ «БаДМ»	Київське шосе, 8/1	БАДи, дитяче харчування, дитяча косметика, ефірні олії, мінеральна вода	6 коробок (25x25)
ТОВ «Фармако»	вул. Бугаєвська, 25	Перев'язні матеріали, засоби для догляду за порожниною рота, косметика для волосся	2 коробки (60x40)
ТК "Delta Medical"	вул. Чорноморського козацтва, 115	Антибіотики, протівірусні препарати, засоби для гігієни	3 коробки (20x40) 5 коробок (20x20)

Методом Свира будуюмо маршрут поставки ліків (раз на місяць), рис. 3.4.

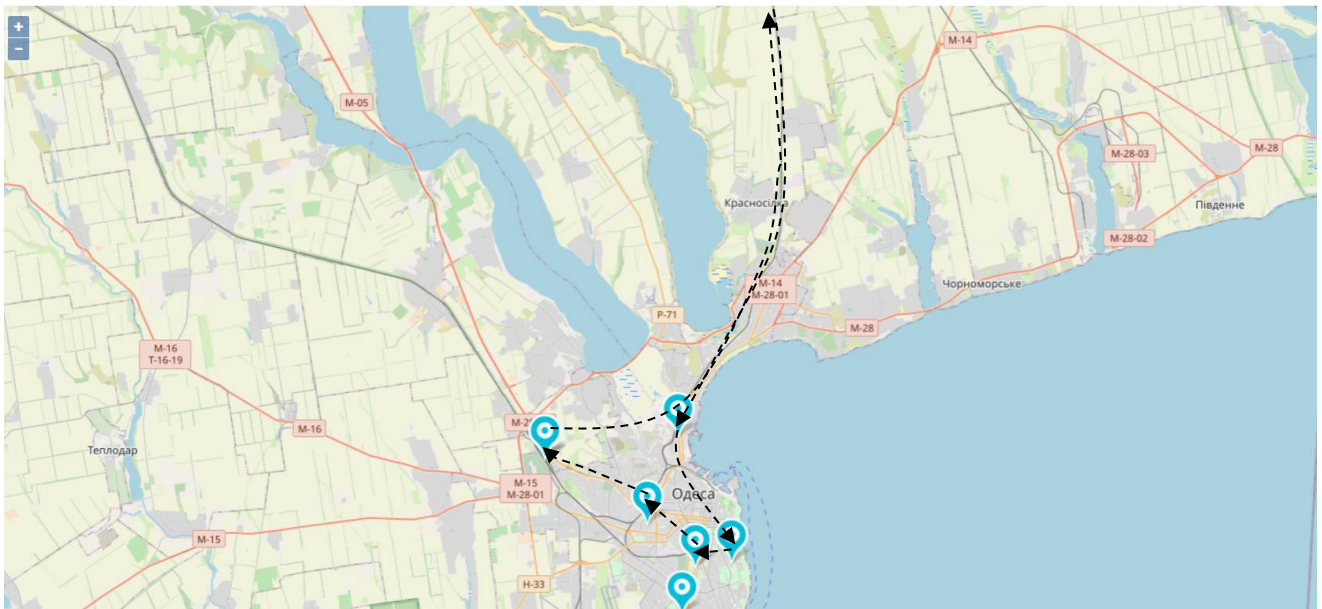


Рис. 3.4. Карта маршрутів руху авто підприємства на 3.11.25 (попередня)

Після створення попереднього маршруту методом Свира отримаємо наступну послідовність заїзду до постачальників: ТК "Delta Medical", ТОВ

«Вітекс – Одеса», ТК «Сана Ко», ТОВ «Фармако» та ТОВ «БадМ». Починається маршрут з с. Кремидівка, за маршрутом об'їжджаються постачальники, кінцевий пункт маршруту – також с. Кремидівка.

Зробимо перевірку за вантажопідйомністю транспортного засобу (максимальний обсяг 1,85 куб.м або 600 кг) та часом доставки та за потребою відкоригуємо маршрут (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Визначення часу авто в дорозі та використання вантажопідйомності транспортного засобу (щомісячний маршрут)

Пункт відправлення	Пункт призначення	Відстань, км	Швидкість, км-год.	Час у дорозі, год.	Зайнятий обсяг, куб.м
с. Кремидівка	ТК "Delta Medical"	33,55	50	0,7	-
ТК "Delta Medical"	ТОВ «Вітекс – Одеса»	9,0	50	0,2	0,44
ТОВ «Вітекс – Одеса»	ТК «Сана Ко»	3,13	50	0,1	0,24
ТК «Сана Ко»	ТОВ «Фармако»	7,26	50	0,2	0,4
ТОВ «Фармако»	ТОВ «БадМ»	12,3	50	0,3	0,48
ТОВ «БадМ»	с. Кремидівка	51,2	50	1	0,38
всього				2,5	1,94

Як бачимо за розрахунками, час транспортування не перевищує 2,5 год, що разом з часом завантаження (20 хв. на зупинку) не перевищує 6-7 годин (тривалості робочої доби). Проте вантажопідйомність транспортного засобу не дозволяє завантажити всі вантажі за маршрутом, тому приймаємо рішення відкоригувати маршрут. Так, завезення ліків від постачальника ТОВ «БадМ» буде перенесено до щотижневого маршруту. Таким чином, відкоригований маршрут представлено на рис. 3.5.

Враховуючі, що кожна зупинка у постачальника не перевищує 20 хв., то загальний час зупинки складає:

$20 \text{ хв.} \cdot 4 = 1,33 \text{ год.}$ (округлюємо до 2 год. з урахуванням часу розвантажування)

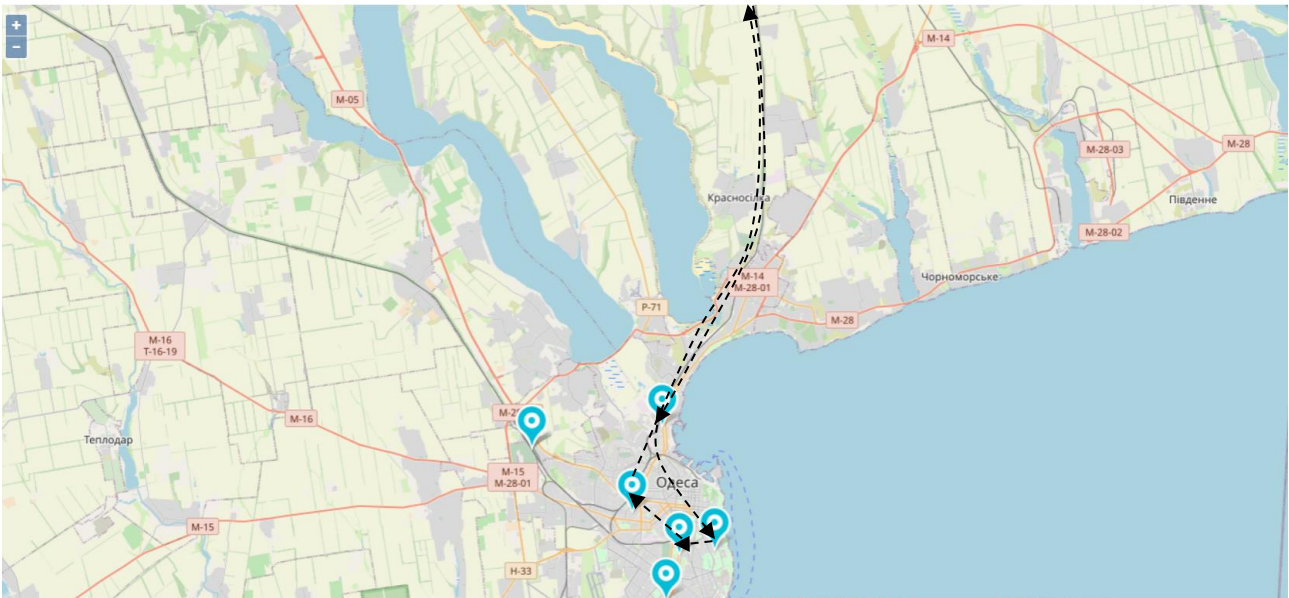


Рис. 3.5. Відкоригована карта маршрутів руху авто підприємства на 3.11.25.

Відповідно загальний час, який витрачається на поставку, складе:

$$(0,7 + 0,2 + 0,1 + 0,2 + 0,3 + 0,8) + 2 = 4,3 \text{ год.}$$

Час роботи фармацевтів складає 8 год. (з 10.00 до 17.00). Отже, якщо виїжджати в 10.00, та ліки завезти в період з 14.00 до 15.00, фармацевт встигне оформити та розкласти товар до кінця робочого дня.

Розглянемо дані щодо поставки ліків, що купуються раз на тиждень у постачальників ТК «Інтер Хім» та ДК «Медфарком». Додаємо до них ТОВ «БадМ», виключене з попереднього маршруту. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інформація щодо доставки ліків на 6.11

Підприємство	Адреса	Товар	Обсяг перевезень, т
ТК «Інтер Хім»	Люстдорфська, 86	протівірусні, знеболюючі, протиепілептичні ліки, БАДи, вітаміни	3 коробки (60x50)
ДК «Медфарком»	Київське шосе, 8	Анальгетики, антибіотики, фізрозчин, антисептики, протигрибкові	3 коробки (20x20) 1 коробка (50x40)
ТОВ «БадМ»	Київське шосе, 8/1	БАДи, дитяче харчування, дитяча косметика, ефірні олії, мінеральна вода	6 коробок (25x25)

Методом Свира будемо маршрут поставки ліків (раз на місяць), див. рис.

3.6.

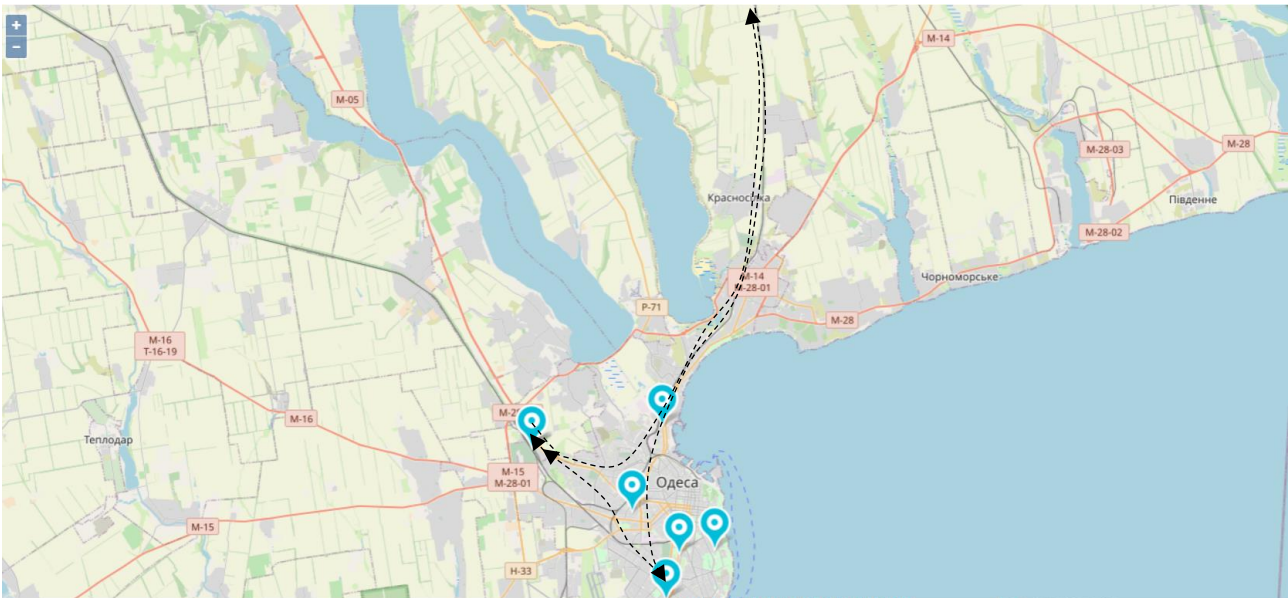


Рис. 3.6. Карта маршрутів руху авто підприємства на 6.11.25 (попередня)

Після створення попереднього маршруту методом Свира отримаємо наступну послідовність заїзду до постачальників: ТК «Інтер Хім», ДК «Медфарком» та ТОВ «БадМ». Починається маршрут з с. Кремидівка, за маршрутом об'їжджаться постачальники, кінцевий пункт маршруту – також с. Кремидівка.

Зробимо перевірку за вантажопідйомністю транспортного засобу та часом доставки та за потребою відкоригуємо маршрут (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Визначення часу авто в дорозі та використання вантажопідйомності транспортного засобу (щотижневий маршрут)

Пункт відправлення	Пункт призначення	Відстань, км	Швидкість, км-год.	Час у дорозі, год.	Зайнятий обсяг, куб.м
с. Кремидівка	ТК «Інтер Хім»	45,1	50	0,9	-
ТК «Інтер Хім»	ДК «Медфарком»	17,9	50	0,4	0,9
ДК «Медфарком»	ТОВ «БадМ»	0,25	50	0,01	0,32
ТОВ «БадМ»	с. Кремидівка	46,2	50	0,9	0,38
всього				2,21	1,6

Як можна побачити, виконуються вимоги і за часом в дорозі, і за використанням вантажопідйомності транспортного засобу, тобто маршрут коригувати не потрібно, його можна затвердити.

Встановлення енергоефективних холодильних шаф

На сьогодні в приміщенні аптеки встановлено дві холодильні шафи TFYC-L230 л, що споживають 2,22 кВт/добу кожна. Ступінь зносу холодильного обладнання складає близько 80%, воно є енергоємним. Крім того, раз на рік аптека витрачає 3 тис. грн. на його обслуговування (більш нове обладнання в обслуговуванні дешевше).

Виконаємо розрахунок інвестиційних та поточних витрат на заміну холодильного обладнання. Інвестиційні витрати включають:

- інвестиції в основні фонди (Іоф)
- інвестиції в оборотні кошти (Іоб)
- інвестиції в маркетинг (Ім)

$$I = I_{\text{оф}} + I_{\text{об}} + I_{\text{м}} \quad (3.1)$$

З трьох наведених складових підприємство за даним проектом буде мати лише інвестиції в основні фонди.

Інвестиції в основні фонди включають витрати на покупку холодильних шаф та їх доставку, а також монтаж.

Необхідний обсяг інвестицій в основні фонди визначається:

$$I_{\text{оф}} = \text{БМ} + I_{\text{в}} + I + \text{Д} - \text{Л} \quad (3.2)$$

БМ - вартість будівельно-монтажних робіт;

$I_{\text{в}}$ - інвестиції на придбання встаткування;

I - інші витрати (3-5% від суми попередніх витрат)

Д - витрати на демонтаж старого устаткування (1-2% від його первісної вартості);

Л - дохід від продажу демонтованого встаткування.

Оскільки будівельно-монтажні роботи не плануються, їх вартість не визначаємо.

Інвестиції у встаткування дорівнюють:

$$I_{\text{в}} = \text{Цо} + \text{Тр} + \text{Мо} \quad (3.3)$$

Цо - ціна закупівлі нового обладнання (оптово-відпускна ціна), у.е.

Тр - транспортно-складські витрати (3-5% від ціни закупівлі встаткування)

Мо - вартість монтажних робіт (5-10% від ціни встаткування)

Нова холодильна шафа коштує 78 тис. грн. Старе холодильне обладнання може бути реалізоване за ліквідаційною вартістю 10 тис. грн. Витрати на демонтаж старого обладнання дорівнюють приблизно 1 тис. грн.

Визначимо інвестиції у встаткування.

Враховуючі вартість доставки та монтажу витрати на устаткування складуть:

$$I_v = 78 * 2 \text{ од.} * 1,05 * 1,1 = 180,2 \text{ тис. грн.}$$

Інвестиції в основні фонди складають:

$$I_{of} = 180,2 * 1,05 + 1 - 10 = 180,2 \text{ тис. грн.}$$

де 1,05 – коефіцієнт, що враховує інші витрати.

Далі необхідно розрахувати поточні витрати, пов'язані із функціонуванням холодильних камер.

Проведемо розрахунок поточних витрат:

1. Витрати на електроенергію. Споживання електроенергії новою холодильною шафою складає 1,4 кВт, а тариф електроенергії – 9,56 грн. / кВт на годину. Холодильні шафи працюють 24 год./добу. Витрати на енергію на місяць складуть:

$$1,4 * 24 \text{ год.} * 30 \text{ діб} * 9,56 * 2 \text{ од.} = 19,3 \text{ тис. грн. /міс.}$$

2. Амортизація обладнання. Амортизацію розраховуємо прямолінійним методом за формулою:

$$AB = O / T_{сл} \quad (3.3)$$

де O – вартість обладнання, грн.

$T_{сл}$ – термін служби, років.

Вартість обладнання – 180,2 тис. грн. (разом з доставкою та монтажем), термін служби (шоста група фондів) – 5 років.

$$AB = 180,2 / 5 = 36 \text{ тис. грн.}$$

3. Накладні витрати (ремонт, профілактика): 1 тис. грн. на рік.

Розробимо кошторис поточних витрат, пов'язаних з функціонуванням холодильних шаф (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Кошторис поточних витрат, пов'язаних з функціонуванням холодильних шаф

Статті витрат	Сума за рік, тис. грн.
1. Витрати на електроенергію	231,6
2. Амортизація обладнання	36
3. Накладні витрати	1
Всього	268,6

Доходу від реалізації як такого проект заміни холодильного устаткування не передбачає, проте він передбачає скорочення витрат на електроенергію (старі холодильні обладнання є більш енергоємним), а також зменшення витрат на ремонт та обслуговування холодильників.

Всього економія витрат від заміни обладнання складе (витрати на електроенергію, ремонт та амортизація):

$2,22 \text{ кВт} \cdot 24 \text{ год.} \cdot 30 \text{ діб} \cdot 9,56 \text{ грн.} \cdot 2 \text{ од.} \cdot 12 \text{ міс} + 3 \text{ тис. грн.} + 20 \text{ тис. грн.} = 389,7 \text{ тис. грн.}$

Зіставимо економію витрат від заміни обладнання, і приріст поточних витрат за новим обладнанням по роках, та спрогнозуємо надходження готівки й виплати. Для цього виконується розрахунок грошового потоку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок грошових потоків за проектом заміни холодильного обладнання в аптеці, тис. грн.

Показники	1-й рік	2-й рік
1. Економія за рахунок скорочення витрат	389,7	389,7
2. Приріст поточних витрат, у т.ч.:	268,6	268,6
2.1. Амортизаційні відрахування	36	36
3. Прибуток до оподаткування	121,1	121,1
4. Податок на прибуток	21,80	21,80
5. Чистий прибуток	99,30	99,30
6. Чисті грошові надходження	135,30	135,30
7. Коефіцієнт дисконтування (ставка 24%)	0,806	0,65
8. Приведені чисті грошові надходження	109,05	87,95
9. Сумарні приведені чисті грошові надходження	109,05	197,00

При розрахунку грошових потоків зіставляється надходження та виплати грошових коштів, визначають чисті грошові надходження (ЧГН). Вони включають суму чистого прибутку й амортизацію. Для врахування фактору часу, коливання валютних курсів тощо використано ставку дисконту 24%.

Ми отримали позитивні грошові потоки, що свідчить про можливу доцільність проекту заміни обладнання. Також треба порівняти доходи з проекту з інвестиційними витратами, що витрачаються для його реалізації.

Оцінимо інвестиційну привабливість проекту за такими показниками:

- чистий приведений дохід.

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} - I \quad (3.4)$$

де $\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих n років;

I - сума стартових інвестицій.

$$\text{ЧПД} = 197 - 180,2 = 16,8 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД має позитивне значення, отже прибутковість зростає.

- індекс доходності:

$$Id = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}}{I} \quad (3.5)$$

$$Id = 197 / 180,2 = 1,09. \text{ Індекс більше 1, отже проект є доцільним.}$$

- термін окупності інвестицій:

$$CO = \frac{I}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}} \quad (3.6)$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}$ - середня сума приведенного чистого грошового потоку за

період часу.

$TO = 180,2 / (197 / 2 \text{ роки}) = 1,8 \text{ року.}$ Тобто холодильне обладнання повністю окупиться за 1,8 років.

Визначимо термін запуску проекту в реалізацію за допомогою графіка Ганта. Проект заміни обладнання здійснюється як процес з дев'яти основних операцій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вихідні дані щодо основних операцій процесу заміни холодильних шаф

Операції процесу	Позначка	Найближча попередня операція	Тривалість, діб
Пошук та вибір холодильних шаф	A	-	7
Оплата та поставка холодильних шаф	B	A	3
Переміщення ліків до резервних холодильних шаф	C	A	0,5
Демонтаж старих холодильних шаф	D	B, C	0,5
Встановлення нових холодильних шаф	E	D	0,5
Відстоювання нових холодильних шаф	F	E	0,5
Запуск та валідація роботи нових холодильних шаф	G	F	1
Повернення ліків до нової холодильної шафи	H	G	0,5
Документування оформлення нового обладнання	I	E, H	0,5

Для вибору холодильних шаф слід переглянути наявне в різних постачальників обладнання, порівняти його характеристики та вибрати найбільш оптимальний варіант (за ємністю, вартістю, енергоспоживанням тощо). Після цього шафи замовляються та сплачуються, здійснюється їх поставка. На період заміни холодильного обладнання ліки за домовленістю переміщуються на тимчасове зберігання (до постачальників) або старий холодильник вивільняється поступово до мінімуму запасів, а непродані ліки списуються.

Старі холодильники демонтуються (передбачено їх реалізацію за ліквідаційною вартістю), а нові холодильні шафи встановлюються. Після установки нові холодильні шафи мають відстоятися, щоб холодоагент рівномірно розподілився перед першим включенням. Нове обладнання запускається з обов'язковою перевіркою параметрів його роботи (валідацією). Якщо обладнання працює справно, повертаються вивезені ліки (або купуються нові). Обладнання офіційно встановлюється на облік.

Складемо графік Ганта для встановлення граничного терміну запуску проекту в реалізацію. Графік Ганта є інструментом візуалізації для планування та управління проектами, що показує завдання, їхню тривалість та залежність між ними у вигляді стовпчастої діаграми. В ньому розташовується шкала часу та перелік задач проекту (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Графік Ганта проекту заміни холодильних шаф в аптеці (днів)

операції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
A	→													
B								→						
C								→						
D											→			
E											→			
F												→		
G													→	
H													→	
I														→

Отже, проект заміни холодильного обладнання за графіком займає 13,5 днів, тобто практично два тижні.

Введення щомісячної перевірки придатності ліків

Підприємство наразі проводить перевірку придатності ліків один раз на три місяці, що не є достатнім. При цьому сама процедура передбачає перевірку лише дати медичного виробу та вилучення протермінованих ліків, а далі, за рішенням адміністратора – подальша утилізація. Ми пропонуємо ускладнити процедуру, зокрема більш відповідально підходити до вилучення ліків, що втрачають якісні характеристики, робити перевірку раз на місяць, а також сформувати типові рішення, що приймаються персоналом за результатами перевірки.

Представити процес щомісячної перевірки придатності ліків пропонуємо у вигляді інфограми (табл. 3.9).

Наведена в табл. 3.9 інфограма процесу щомісячної перевірки придатності ліків дозволяє визначити основні інструкції та методи перетворення вхідної інформації на вихідну за операціями процесу, а також сам перелік вхідної та вихідної інформації операцій:

- Огляд пакування та етикетки виробу
- Візуальна оцінка зовнішніх ознак зіпсованого продукту
- Перевірка дати виробу
- Дії з ліками з нормальним терміном придатності
- Дії з протермінованими ліками, з ліками відбракованими за пакуванням.

Спочатку проводиться огляд пакування ліків та їх етикетки. При цьому фармацевт має керуватися наявними інвентарними записами, а також керівництвом зі зберігання основних лікарських засобів та інших товарів медичного призначення. Ліки з пошкодженим пакуванням відокремлюються від основної маси ліків. Далі дається візуальна оцінка лікам, зокрема звертається увага на випадіння осаду, зміну кольору, появу запаху. Кількість та назви таких ліків також записуються. Далі слід перевірити відповідність дати ліків поточній даті, з акцентуванням уваги на ліках, в яких закінчується термін придатності та відбувається зміна візуальних ознак.

Ліки з нормальними термінами придатності ранжуються в порядку терміну їх придатності., за методом (правилом) FEFO. Даний метод є важливим для товарів медичного призначення, оскільки він підкреслює термін придатності продукції, незалежно від того, коли ці товари могли потрапити на загальне зберігання. У FEFO продукти ротуються зі складу залежно від того, наскільки близький термін їх придатності до закінчення. У ланцюгах поставок у сфері охорони здоров'я може бути кілька продуктів одного типу, які мають різні дати виробництва/придатності.

Таблиця 3.9

Інфограма процесу щомісячної перевірки придатності ліків

Операції процесу	Вхідна інформація/матеріали	Перетворення	Вихідна інформація/матеріали	Методи перетворення, інструкції
Огляд пакування та етикетки виробу	Наявні в аптеці запаси ліків	Перевірка цілісності пакування, етикетки, виявлення забрудненого пакування, перфорацій, перевірка відповідності ліків інвентарним записам	Записи щодо медичних препаратів з пошкодженим пакуванням: їх SKU та кількість	Інвентарні записи медичних препаратів, Керівництво зі зберігання основних лікарських засобів та інших товарів медичного призначення
Візуальна оцінка зовнішніх ознак зіпсованого продукту	Наявні в аптеці запаси ліків	Перевірка відповідності кольору, консистенції, запаху ліків	Записи щодо медичних препаратів з виявленими невідповідностями: їх SKU та кількість	Інвентарні записи медичних препаратів, Керівництво зі зберігання основних лікарських засобів та інших товарів медичного призначення
Перевірка дати виробу	Записи щодо медичних препаратів з пошкодженим пакуванням та з виявленими невідповідностями: їх SKU та кількість, наявні запаси ліків	Перевірка дати виробу та дати в інвентарних записах	Групи ліків (з нормальним терміном придатності, протерміновані, відбраковані за візуальною оцінкою та пакуванням)	Спостереження, перевірка відповідності
Дії з ліками з нормальним терміном придатності	Групи ліків з нормальним терміном придатності, відбраковані за візуальною оцінкою	Розміщення ліків з нормальним терміном придатності в порядку дати випуску, з'ясування у виробника: чи продукт все ще можна використовувати	Прийняття рішення щодо ранжування ліків за датою випуску, зниження ціни на ліки, за якими наближається закінчення терміну придатності	Правило FEFO «перший закінчується — перший виходить», економічні розрахунки доцільності зниження цін за критерієм маржинального доходу
Дії з протермінованими ліками, з ліками відбракованими за пакуванням	Протерміновані ліки, ліки, що відбраковані за пакуванням	Відокремлення проблемних ліків від загального запасу, припинення їх розповсюдження та використання	Прийняття рішення про спосіб утилізації протермінованих ліків, ліків, відбракованих за пакуванням	Політика поводження аптеки з відходами

Також для ліків, термін придатності яких ще не вийшов, але наближається, встановлюють цінову знижку (її доцільність визначається відповідними методами). Протерміновані ліки утилізуються або власними силами, або сторонньою організацією.

3.3. Оцінка ефективності заходів з реалізації конкурентної стратегії аптеки №1

Для оцінювання ефективності заходу з оптимізації маршрутів доставки ліків варто порівняти витрати на пальне за старими та новими маршрутами. До змін підприємство використовувало, більшою мірою маятникові маршрути:

Раз на місяць:

с. Кремидівка - ТК "Delta Medical" – 69,9 км

с. Кремидівка - ТОВ «Вітекс – Одеса»- ТК «Сана Ко»- с. Кремидівка- 88,7

км

с. Кремидівка - ТОВ «БаДМ»- ТОВ «Фармако»- с. Кремидівка – 89,5 км

Раз на тиждень:

с. Кремидівка - ТК «Інтер Хім»- с. Кремидівка – 91,4 км

с. Кремидівка- ДК «Медфарком»- с. Кремидівка – 88,4 км

Всього кілометраж за рік:

$(69,9 + 88,7 + 89,5) * 12 \text{ міс.} + (91,4 + 88,4) * 4 * 12 \text{ міс.} = 7311,8 \text{ км}$

Витрати пального – 5,9 л дизелю /100 км, його вартість на сьогодні складає 60,99 грн./л.

Відповідно загальні річні витрати на паливо до зміни маршруту складали:

$7311,8 \text{ км} * 5,9 / 100 * 60,99 \text{ грн.} = 26,3 \text{ тис. грн.}$

Загальні річні витрати на паливо після зміни маршруту склали:

$(90,54 * 12 \text{ міс.} + 109,45 * 4 * 12 \text{ міс.}) * 5,9 / 100 * 60,99 \text{ грн.} = 22,8 \text{ тис. грн.}$

Загальна економія за заходом складе: $26,3 - 22,8 = 3,5 \text{ тис. грн.}$

Захід з встановлення енергоефективних холодильних шаф тільки в перший рік реалізації принесе 99,3 тис. грн. прибутку.

Введення щомісячної перевірки придатності ліків за оцінками фармацевтів підприємства дозволить виявити та реалізувати вчасно 75% ліків, в яких закінчується термін придатності, що складають 0,1% обсягів продажу аптеки. Відповідно економія від впровадження перевірки складе:

$$30565 \text{ тис. грн.} * 0,001 * 0,75 = 22,9 \text{ тис. грн.}$$

Всього економічна ефективність за результатами заходів складе (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Економічна ефективність за результатами заходів

Заходи з реалізації конкурентної стратегії	Опис основного результату	Сума, тис.грн.
оптимізація маршрутів доставки ліків;	Скорочення витрат на пальне	3,5
встановлення енергоефективних холодильних шаф;	Скорочення витрат на електроенергію та ремонт	99,3
введення щомісячної перевірки придатності ліків.	Скорочення витрат від списання зіпсованих ліків	22,9
Всього	-	125,7

Таким чином, за результатами запропонованих заходів скорочення витрат складе 125,7 тис. грн. / рік.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновки:

1. Конкурентну стратегію слід тлумачити як сукупність дій із створення і реалізації конкурентних переваг підприємства задля отримання необхідної позиції на ринку. Вона визначає, як підприємство конкуруватиме на ринку та має особливості: направленість на збереження старих та реалізацію нових довгострокових конкурентних переваг, виявлення сильних сторін підприємства і аналіз його стратегічного потенціалу для знаходження перспектив створення конкурентних переваг; розрахунок забезпеченості підприємства достатньою кількістю ресурсів; використання інструментів аналізу конкурентного середовища.

2. За результатами аналізу аптечного ринку за методом п'яти конкурентних сил М. Портера дозволив встановити, що найбільший вплив має сила діючих конкурентів. Діючі конкуренти представлені великими аптечними мережами, що постійно розширюють мережу на фоні позитивної динаміки ринку, та мають широкий товарний асортимент. Окремі аптечні мережі продають продукцію під власними торговельними марками (частка в розрізі окремих товарів аптечного кошику складає 15-30%). Деякі аптечні мережі відреагували на останні урядові рішення закриттям малорентабельних відділень, проте головним чином відбувся вихід з ринку маленьких незалежних аптек.

3. На засадах аналізу середовища аптеки, а саме зважаючи на обмеженість прибутків державою та потенційно низьку купівельну спроможність населення в сільській місцевості, а також переважно роботу з населенням обмеженого сегменту, обґрунтовано для підприємства стратегію фокусування (на вузькому географічному сегменті). Її суть полягає у спеціалізації на задоволенні потреб конкретної ніші (географічного регіону), що має бути здобуто шляхом досягнення переваги за низькими витратами. Для реалізації стратегії запропоновано проведення таких заходів як оптимізація маршрутів доставки ліків; встановлення енергоефективних холодильних шаф; введення щомісячної

перевірки придатності ліків. За результатами запропонованих заходів скорочуються витрати на пальне, на електроенергію та ремонт, зменшуються втрати від списання зіпсованих ліків. Загальна економія за результатами заходів складе 125,7 тис. грн.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Chandler A. D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. The M.I.T. Press: Massachusetts institute of technology Cambridge, Massachusetts, 1963. 488 p.
2. Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 1980. 312 p.
3. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995.
4. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1998. New York: The Free Press, 422 p.
5. Аптечний продаж за підсумками 2024 р.
<https://www.apteka.ua/article/712849>
6. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ : КНЕУ, 2003. 18 с.
7. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (52). 2018. С.86-93.
8. Бондаренко С. М., Свірінюк О. В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. *Збірник наукових праць КНУТД*. Київ. 2017. С. 56-62. <https://surl.lu/tfkk1b>
9. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів. *Конкуренція: Вісник антимонopolного комітету України*. 2017. № 2. С. 33–40.
10. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827-833
11. Галузеві рейтинги аптечних компаній. <https://top-1000.com.ua/ratings/year-2023/sector-11/sub-sector-53>

12. Горват О., Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Освіта і наука*. №2. 2023. С. 289-294.
13. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. № 1. С. 84–90.
14. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник ХНТУ сільського господарства ім. П. Василенка*. 2017. № 161. С. 3-11.
15. Дмитрик К. Споживацькі настрої українців: на ліках усе ще економлять? № 13 (1434) 1.04. 2024 р. <https://www.apteka.ua/article/690617>
16. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
17. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4(40). С. 29-34.
18. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. *Проблеми економіки*. № 1 (35). 2018. С.187-193.
19. Клівець Н.Г. Стратегія підприємства. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
20. Ковальська Ю.Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон.наук: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 26 с.
21. Командровська В.Є., Колесник М.В., Любезна І.І. Проблеми, напрями та методи підвищення ефективності конкурентних стратегій в авіаційній галузі. *Причорноморські економічні студії*. №12(1). 2018. С. 137-142.
22. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОНЕУ. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

23. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств борошномельної галузі: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень* : Одеса, 2019. № 69. С. 168-178
24. Кузнецова І., Кублікова Т. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2017. № 5. С. 95-105.
25. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2017. № 714. С. 87–95.
26. Левшін Л. В Україні стрімко зростає кількість аптек. <https://kyiv1.com/v-ukraini-strimko-zrostaе-kilkist-aptek/>
27. Малюга Л.М. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №2. 2020. С.241-245
28. Нові рівні граничних націнок на ліки та заборона маркетингу з 1 березня 2025 р. Текст урядової постанови. <https://www.apteka.ua/article/714305>
29. Опенько О. У 2024 році темпи кредитування бізнесу були втричі нижчими, ніж населення. <https://delo.ua/news/u-2024-roci-tempi-kredituvannya-biznesu-buli-vtrici-nizcimi-niz-naselennya-440318/>
30. Особливості виробництва під ВТМ медичних виробів, косметичної продукції, дієтичних добавок та дезінфекційних засобів. <https://www.apteka.ua/article/693609>
31. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 38-40.
32. Програма "5-7-9%" дала в 18 разів більше приросту ВВП, ніж "тисяча від Зеленського". <https://surl.li/dkrebou>
33. Рейтинг аптек України. Ukrainian Business Award. <https://uba.top/farmacy/>
34. Рейтинг Кращих Аптек України від Ukrainian Business Award 2025. <https://uba.top/pharmacies-in-ukraine/>

35. Ринок лікарських засобів України: аптечний продаж та прогнози.
<https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/rynok-likarskyh-zasobiv-ukrayiny-aptechnyj-prodazh-ta-prognozy/>
36. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
37. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2017. № 684. С. 249–254.
38. Ткаченко Н. О., Зарічна Т. П., Маганова Т. В., Червоненко Н. М. Сучасні підходи аптечних закладів до побудови тривалих стосунків зі споживачами фармацевтичної продукції та покращення фармацевтичної допомоги. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 4. С. 73-81.
39. Топ-10 аптечних мереж за товарообігом та інші підсумки фармринку-2023. <https://rau.ua/novyni/top-10-aptechnih-merezh-2023/>
40. ТОП-5 аптечних мереж монополізують ринок: дрібні аптеки втрачають шанс на виживання. Уніан. <https://surl.li/vffypd>
41. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №2 (07). С. 155-160.
42. Цимбаліст О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Управління розвитком*. 2017. №13. С. 108-110.
43. Чумак О.В., Соловйова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). с 78.
44. Шпак М.В., Юрчишина Л.І. Конкурентні стратегії туристичного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4 (09) 2017. С.135-139.
45. Янковой Р.В. Роль гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №2. С. 32-36.