

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«Управління конкурентними перевагами підприємства на
ринку аптечних послуг»**

Виконавець

студентка факультету Менеджменту,
обліку та інформаційних технологій

Омельченко Катерина Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність поняття «конкурентна перевага» як економічна категорія	5
1.2. Якість обслуговування як чинник посилення конкурентних переваг підприємства	8
1.3. Методи оцінювання конкурентних переваг підприємства	15
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АПТЕКИ «ЗДОРОВ'Я +»	21
2.1. Тенденції розвитку ринку аптечних послуг України	21
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності аптеки «Здоров'я +»	33
2.3. Оцінювання конкурентних переваг аптеки «Здоров'я +»	40
2.4. Розробка заходів з управління конкурентними перевагами аптеки «Здоров'я +»	47
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	58

ВСТУП

Успішне функціонування підприємств у сфері аптечних послуг вимагає системного підходу до управління їх конкурентоспроможністю, що передбачає виявлення, формування та постійний розвиток конкурентних переваг. На сучасному етапі особливої важливості набуває здатність аптечних установ адаптуватися до змін ринку, зокрема цифровізації, зміни поведінки споживачів і жорсткої конкуренції. В умовах зростаючих вимог до сервісу, ключовим чинником довгострокового розвитку є управління конкурентними перевагами підприємства. Це і визначає актуальність теми дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ конкурентоспроможності та застосування отриманих знань при розробці заходів з управління конкурентними перевагами підприємства на ринку аптечних послуг.

Відповідно до мети в кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства;
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
3. Провести оцінювання конкурентних переваг аптеки «Здоров'я +»;
4. Обґрунтувати заходи з управління конкурентними перевагами аптеки;
5. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – є ФОП «Бойко» аптека «Здоров'я +».

Предметом дослідження є процес управління конкурентним потенціалом підприємства.

Методи дослідження. Рядів динаміки- для аналізу тенденцій розвитку ринку. Метод аналізу конкурентних сил м. Портера – оцінювання конкуренції в галузі. Фінансового аналізу - для оцінювання фінансового стану підприємства. Імітаційне моделювання- для дослідження процесу онлайн-замовлення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що сформульовані в роботі висновки та пропозиції можуть бути використані власником підприємства для запровадження системи онлайн-замовлень з метою посилення конкурентних переваг підприємства на локальному ринку.

Інформаційну базу дослідження склали звітність є ФОП «Бойко», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки. Основний зміст викладено на 58 сторінках. Робота містить 20 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «конкурентна перевага» як економічна категорія

У сучасних умовах ринкової економіки питання формування та збереження конкурентоспроможності підприємства набуває особливого значення. В основі цього процесу лежить поняття «конкурентна перевага», яке є ключовою економічною категорією, що визначає здатність підприємства перевершувати конкурентів завдяки унікальним ресурсам, ефективним стратегіям або інноваційним рішенням.

На думку Паулик А. Я. конкурентна перевага виступає як джерело довгострокового успіху та стабільності на ринку. Вона дозволяє суб'єктам господарювання досягати вищої прибутковості, розширювати частку ринку та формувати позитивний імідж [36, 89-94]. Теоретичне осмислення сутності цієї категорії дає змогу глибше зрозуміти механізми конкурентної боротьби, а також розробити практичні інструменти для підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах динамічного економічного середовища.

Ткачова С. С. Розглядає Конкурентне середовище як складову частину ринкового середовища, що являє собою сукупність усталених ключових умов конкуренції між суб'єктами конкретного ринку [43, с. 196-204].

Під ключовими умовами конкуренції Єлець О. П. розглядає сили та чинники зовнішнього середовища підприємства, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів ринку [20, с. 114].

На думку Виноградова О. В., Асан А. Ж., Чарна О. О. конкурентну перевагу доцільно визначати як сукупність характеристик, властивих певному суб'єкту господарювання, які вигідно вирізняють його серед інших учасників ринку [12, с. 7].

Основні особливості конкурентної переваги – це відносність. Оцінка конкурентної переваги можлива лише шляхом порівняння параметрів, що впливають на економічну результативність збуту продукції. Винятком є товари з унікальними властивостями, що не мають замінників. Такі продукти з «абсолютною» конкурентною перевагою, крім виняткової споживчої цінності, володіють здатністю тимчасово виходити за межі конкуренції та посідати монопольне становище на ринку.

Відносність конкурентної переваги проявляється також у її залежності від конкретних умов і причин. Наприклад, товар, що має цінову перевагу в одному географічному регіоні, може втратити її в іншому. Це свідчить про те, що конкурентна перевага не є універсальною, і для її досягнення необхідно враховувати специфіку ринкових умов кожного окремого випадку.

Як обґрунтовує Гуторова І. В., досягнення конкурентної переваги потребує комплексних зусиль. Однак навіть вони можуть виявитися недостатніми внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих чинників. Більше того, одні й ті ж фактори здатні як посилювати, так і послаблювати наявну перевагу [11, с.46]. Отже, аналіз конкурентних переваг повинен ґрунтуватися на системному підході, що передбачає виявлення найвагоміших чинників, які впливають на порівнювані об'єкти.

Формування та розвиток конкурентних переваг задля зміцнення конкурентоспроможності можливе завдяки впровадженню ефективного управління та оптимізації бізнес-процесів. Моніторинг конкурентної позиції організації на ринку необхідний для своєчасного виявлення та усунення потенційних проблем у її діяльності.

Поряд з цим, при визначенні сутності конкурентної переваги, доцільно зосередитися на характеристиці поняття конкурентоспроможності.

Як обґрунтовує Должанський І. З., конкурентоспроможність - це комплексна категорія, що втілює досягнення вищих результатів та якісніших характеристик підприємницької діяльності порівняно з конкурентами. Вона

обумовлена ефективною системою управління якістю бізнес-процесів і рівнем якості товарів чи послуг.

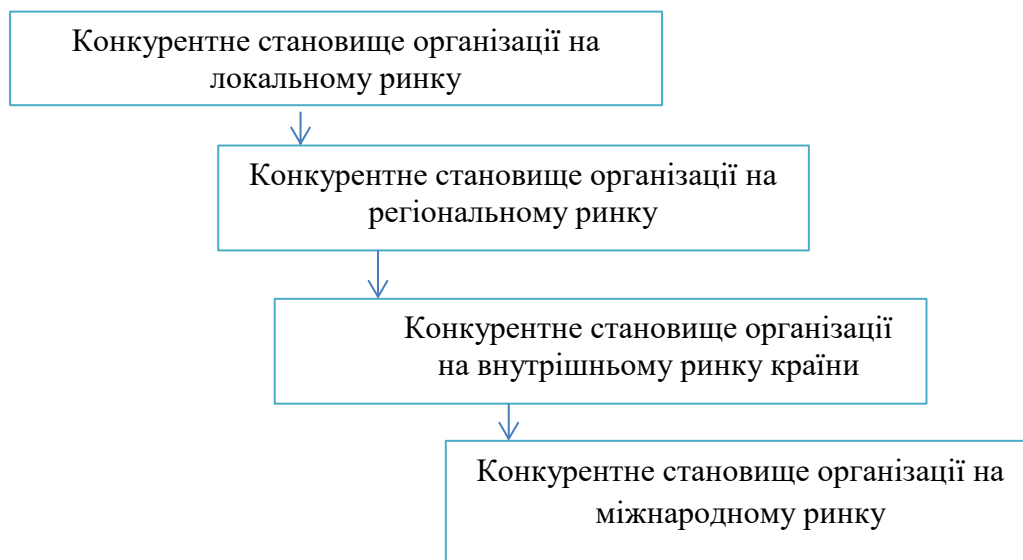


Рис. 1.1. Конкурентне становище економічного суб'єкта, за думкою М. Портера

Джерело: [55]

У ширшому розумінні конкурентоспроможність трактується як здатність суб'єкта господарювання ефективно протистояти аналогічним компаніям на певному ринку. Зокрема, в умовах високої конкуренції важливе значення має досягнення високого рівня якості обслуговування споживачів[13, с. 45].

Отже, конкурентоспроможність можна охарактеризувати як здатність економічного суб'єкта змагатися з іншими суб'єктами господарювання, що функціонують на ринку та пропонують споживачам подібні товари чи послуги.

На думку Ланового А. О., конкурентоспроможність продукції або послуг, які реалізує суб'єкт господарювання, визначається сукупністю їхніх споживчих властивостей, що забезпечують відмінність від аналогічної продукції чи послуг за рівнем задоволення потреб споживача та витратами, пов'язаними з придбанням і використанням [34, с. 75].

У сучасних умовах посилення зовнішньоекономічної інтеграції, спричиненої глобалізаційними процесами, організаціям необхідно проводити глибокий аналіз власної діяльності та розробляти оптимальні стратегії функціонування, що дозволятимуть ефективно конкурувати як з вітчизняними, так і з іноземними господарськими суб'єктами. Особливого значення набуває вирішення проблеми формування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю організацій. З метою її розв'язання ключовою стає модернізація підприємницького сектора країни та вдосконалення підходів до організації бізнес-процесів у межах підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів.

Булах Н. А. доводить, що конкурентоспроможність економічних суб'єктів визначається впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать: ринок конкурентів і потенційних споживачів, співвідношення попиту й пропозиції на товари та послуги, економічна ситуація в країні, політична стабільність. Внутрішні фактори включають організацію бізнес-процесів і корпоративну структуру управління [5, с.258].

Оцінювання впливу цих чинників має здійснюватися комплексно, що дозволить точніше формувати стратегічні цілі та вектори розвитку.

Слід зазначити, що прагнення до зміцнення конкурентних переваг є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку економічного суб'єкта.

1.2. Якість обслуговування як чинник посилення конкурентних переваг підприємства

У сучасних конкурентних умовах особливої актуальності набуває чинник якості обслуговування. Це зумовлено появою нових форматів організації торгівлі, удосконаленням процесу торговельного обслуговування, а також розширенням спектра надаваних послуг. Для України, як і для ряду

інших країн з порівняно коротким періодом розвитку ринкових відносин, питання забезпечення високої якості обслуговування є особливо актуальним.

На думку Гриценко О. І., формування та розвиток якісного обслуговування покупців у роздрібних торговельних підприємствах розглядається як один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку. Саме якість обслуговування впливає на бажання споживачів здійснювати повторні покупки, що, у свою чергу, сприяє підвищенню обсягів продажу та прибутковості підприємства [9, с.194].

Протягом останніх десятиліть становлення цього фактора було зумовлене низкою чинників: розвитком ринкової економіки, що сформувала основне правило — чим вищий рівень обслуговування, тим вищі продажі; участю торговельних підприємств у конкурентній боротьбі; формуванням позитивного іміджу підприємства; зростанням його ринкової вартості; а також формуванням лояльності цільової аудиторії до роздрібно-торгівельної мережі.

Дишкантюк О. В., Коваленко Л. М. доводять, що у сучасних умовах споживач має можливість придбати ідентичні товари та послуги в різних торговельних закладах, однак вирішальним чинником вибору стає не сам товар, а якість супровідного обслуговування. Для забезпечення задоволення потреб покупців персонал повинен володіти відповідним набором професійних умінь і навичок, знати стандарти обслуговування, особливості продукції, а також уміти її рекомендувати та ефективно реалізовувати [15, с. 80].

У сучасних нормативних документах якість обслуговування трактується як сукупність характеристик процесу та умов надання послуг, що забезпечують задоволення наявних та/або потенційних потреб споживачів. Таким чином, зміст поняття «якість обслуговування» охоплює такі елементи, як швидкість обслуговування, раціональність товарного асортименту, імідж підприємства, культура обслуговування та якість продукції.

Комерційний успіх роздрібного підприємства значною мірою залежить від здатності його власників передбачати потреби потенційних клієнтів. Під стандартами слід розуміти не лише технологію обслуговування, але й ставлення персоналу до виконання своїх функцій. Часто причиною низької якості обслуговування є не відсутність сучасного обладнання чи недостатній рівень інтер'єру, а нав'язливість персоналу, тому кожне підприємство повинно розробити власний кодекс стандартів, який охоплює показники якості обслуговування.

У багатьох компаніях стандарти визначають, що персонал повинен бути комунікабельним, доброзичливим, мати привабливий зовнішній вигляд та вміння працювати в команді. Дотримання стандартів забезпечує стабільність якісних показників.

Йохна В., Любка В., Стадник В. доводять, що забезпечення високого рівня якості обслуговування позитивно впливає на формування конкурентоспроможності підприємства. В умовах жорсткої конкуренції суб'єкти господарювання прагнуть зміцнити свої конкурентні переваги для досягнення сталого успіху. Організація ефективних бізнес-процесів виступає стратегічно важливим напрямом підприємницької діяльності, що сприяє динамічному розвитку компанії та забезпеченню її конкурентних позицій на ринку [17, с. 110].

На основі аналізу встановлено, що взаємозв'язок між якістю обслуговування, сприйнятою цінністю, задоволеністю та лояльністю споживачів формує основу конкурентоспроможності підприємства. Якість обслуговування, таким чином, може розглядатися як самостійний фактор, а також як важливий елемент, що впливає на формування лояльності клієнтів до товару або підприємства.

Дослідимо вплив якості обслуговування на конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Фактор	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Якість обслуговування	- Збільшення прибутку - Зростання кількості клієнтів - Задоволення потреб покупців під час покупки - Успіх у конкурентній боротьбі - Стабільність на ринку та фінансова незалежність - Зростання товарообігу - Задоволеність від покупки для покупця; для продавця — задоволення від продажу
Лояльність до товару/підприємства	- Розширення клієнтської бази - Поліпшення іміджу підприємства

Джерело: систематизовано за [15, 45]

Таким чином, якість обслуговування відіграє ключову роль у діяльності підприємства, виступаючи основою для задоволення потреб споживачів. Водночас досягається не лише основна мета маркетингової діяльності, але й створюються умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

В економічній літературі більшість дослідників оцінюють рівень обслуговування, виходячи з часу, який покупець витрачає на придбання товару, та умов, у яких це відбувається.

Зокрема, Гордійчук Є. Г. рівень обслуговування розглядає як:

мінімальний час, необхідний для здійснення покупки, у поєднанні з комфортними умовами;

сукупність етапів торговельного обслуговування — від формування потреби до передачі готового товару покупцеві — за оптимального балансу витрат з боку покупця та продавця [10, с. 150].

У наукових працях використовуються поняття «якість обслуговування» та «рівень обслуговування». Так, Ф. Котлер тлумачить «торговельне обслуговування» як поняття, що охоплює «якість торговельного обслуговування», «культуру обслуговування» та «рівень обслуговування» [54].

На нашу думку, Жадько С. В., Мойсєєва О. А., ці терміни є змістовно значущими, однак не можуть ототожнюватися як єдине поняття «обслуговування споживачів». Поняття «якість обслуговування» відображає сам процес взаємодії з клієнтом і характеризується сукупністю показників. Зокрема, якісне обслуговування передбачає дотримання персоналом низки вимог, зокрема: ввічливість, доброзичливість, грамотне мовлення, швидкість обслуговування, охайний зовнішній вигляд, уніформа, професіоналізм, готовність допомогти у будь-якій ситуації, точність розрахунків, уміння тепло прощатися з клієнтами тощо. Точками взаємодії у процесі обслуговування виступають: вхід до магазину, процес обслуговування, вихід [18, с.117].

Натомість «рівень обслуговування» — це відносне поняття, що характеризує досягнення підприємства у сфері обслуговування. Його можна класифікувати як:

- низький — 0–35%,
- середній — 36–70%,
- високий — 71–100%.

Рівень обслуговування — це сукупність вимог, яким має відповідати персонал підприємства для забезпечення ефективного процесу продажу товарів і задоволення потреб споживачів [45, с.47].

Для підвищення ефективності функціонування роздрібного підприємства використовується метод «таємного покупця», що дозволяє здійснювати комплексну оцінку якості обслуговування, виявляти розриви між очікуваним і реальним рівнем обслуговування. Цей метод сприяє розробці нових стандартів поведінки персоналу, вдосконаленню процесу продажу, впровадженню мотиваційних програм та, зрештою, підвищенню прибутковості на 5–10%.

На основі вищенаведеного автори подають таке визначення: Комплексна оцінка якості обслуговування покупців — це сукупність особистісних, іміджевих та інших характеристик обслуговування, що

спрямовані на задоволення споживчих очікувань, покращення репутації торговельного підприємства, підвищення рівня обслуговування та стимулювання персоналу.

Таблиця 1.2

Показники якості обслуговування

Показник	Характеристика показника
Комплексність обслуговування	Відображає ступінь задоволення потреб відвідувачів у процесі організації та здійснення продажу товарів
Якість продукції	Характеризує властивості товару та його асортимент
Якість праці обслуговуючого персоналу	Відображає час очікування початку обслуговування, техніку роботи персоналу, культуру поведінки, дотримання санітарно-гігієнічних правил і норм
Якість приміщень для обслуговування покупців	Відображає відповідність приміщень функціональному призначенню, естетичним, санітарно-гігієнічним вимогам, а також їх оснащеність

Джерело: [10, с.145]

Гордійчук Є. Г. до особистісних характеристик якості обслуговування відносить: етична поведінка та культура мовлення персоналу, уважне ставлення до споживача, належний зовнішній вигляд, швидкість обслуговування, компетентність, професіоналізм, доброзичливість, готовність допомогти, комфортні умови (зокрема, привабливий офіс), а також висока якість товарів. До іміджевих характеристик варто віднести ділову атмосферу у торговельному закладі, естетичний дизайн торговельного простору, високий рівень кваліфікації персоналу, а також репутацію підприємства на споживчому ринку [10, с. 152].

Наявність широкого спектра позитивних характеристик обслуговування мотивує як працівників підприємства, так і споживачів. Таким чином, і продавець, і покупець є зацікавленими сторонами єдиного товарно-грошового процесу, метою якого є реалізація товару з одного боку та його придбання з іншого. У цьому процесі обидві сторони виявляють зацікавленість: продавець прагне отримати прибуток, а покупець — задовольнити потребу шляхом повторної купівлі.

Торговельне підприємство, створюючи мотиваційні механізми в межах процесу обслуговування, формує власний позитивний імідж на ринку споживчих товарів.

Узагальнюючи наявні підходи до трактування якості обслуговування в торгівлі, науковці виокремлюють ресурсний, витратний та процесний підходи, сутність яких буде представлено в таблиці 3. Окрім цього, в економічній літературі часто акцентується стратегічний підхід, що розглядається як система «стратегічних ключових детермінантів якості процесу обслуговування» [6, с. 24–25].

Таблиця 1.3

Підходи до якості обслуговування

Існуючі підходи	Запропонований підхід
Ресурсний	Наявність усіх видів матеріальних і нематеріальних ресурсів: матеріальних, фінансових, технологічних, інформаційних, маркетингових, інвестиційних тощо.
Витратний	Усі види ресурсів, які витрачає споживач на пошук, придбання, використання, споживання товарів, а іноді й на їх утилізацію.
Процесний	Різноманіття бізнес-процесів торговельного підприємства, результатом яких є створення ринкової цінності, що задовольняє потреби споживачів за кількісними та якісними параметрами.

Джерело: [25]

Таким чином, можна зробити висновок, що сукупність застосовуваних підходів дає змогу торговельному підприємству ефективно управляти процесом обслуговування та підвищувати його рівень. На нашу думку, у межах стратегічного підходу до обслуговування роздрібного торговельного підприємства доцільно здійснювати аналіз конкурентоспроможності за такими критеріями, як асортимент, кваліфікація персоналу, витрати часу на здійснення покупки, якість і швидкість обслуговування, надання додаткових послуг, організаційна культура тощо.

1.3. Методи оцінювання конкурентного середовища підприємства

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем конкуренції, стрімким розвитком технологій і постійними трансформаціями ринку. В таких умовах аналіз конкурентного середовища стає одним із ключових інструментів для формування ефективної бізнес-стратегії та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження конкурентного середовища охоплює вивчення особливостей діяльності конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також аналіз власних можливостей і недоліків. Це дозволяє підприємству об'єктивно оцінити свої ринкові позиції, виявити переваги, уразливості та сформулювати стратегію, спрямовану на успішну конкуренцію.

На думку Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. аналіз конкурентного середовища є процесом вивчення сильних і слабких сторін конкурентів з метою виявлення потенційних можливостей та загроз для власного бізнесу. Це невід'ємна складова стратегічного планування, яка сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимального використання ресурсів і знаходження конкурентних переваг [19, с.58].

Круглова І. розглядає різні методи аналізу конкурентного середовища. Одним із найбільш поширених, на думку дослідника, є SWOT-аналіз, що ґрунтується на ідентифікації сильних і слабких сторін організації (внутрішні чинники), а також можливостей і загроз (зовнішні чинники). SWOT-аналіз допомагає визначити рівень конкурентоспроможності підприємства та обрати стратегії покращення його ринкових позицій. Наприклад, організація може використати свої сильні сторони для диференціації серед конкурентів і водночас працювати над усуненням слабких місць для підвищення ефективності. Окрім того, даний метод дозволяє виявляти можливості для зростання та передбачати ризики, що сприяє досягненню довгострокового успіху [24, с.25].

Ще одним дієвим підходом є модель п'яти сил М. Портера, яка аналізує основні ринкові впливи: загрозу появи нових конкурентів, ризик заміни

продукції, силу покупців, силу постачальників та рівень конкуренції серед існуючих гравців. Цей аналіз дозволяє чітко визначити конкурентну позицію компанії на ринку та ідентифікувати фактори, що можуть вплинути на її ринкову стійкість.

У своїй праці Майкл Портер запропонував класифікацію п'яти рушійних сил конкуренції, які також відомі як п'ять правил конкурентного середовища [55]:

1. Влада постачальників на ринку.
2. Загроза появи товарів-замінників.
3. Влада споживачів.
4. Конкуренція між наявними ринковими гравцями.
5. Потенційна загроза виходу на ринок нових компаній.

Застосування цієї моделі дозволяє підприємству сформувати конкурентну стратегію, спрямовану на послаблення впливу цих чинників або, за сприятливих умов, навіть на зміну їх у власну користь.

Після здійснення галузевого аналізу, проводиться збирання та оцінка інформації про конкурентів.

На думку Тарнавська Н. П., Франів І. А., для комплексної оцінки діяльності конкурента необхідно зібрати дані щодо історії розвитку компанії, основних подій, великих угод, асортименту товарів і послуг, маркетингових стратегій, кадрового складу, виробничих потужностей, управлінської команди, технологічної бази та фінансових показників. Зібрану інформацію слід систематизувати й аналітично опрацювати, порівнюючи з відповідними показниками власного підприємства [42, с. 56].

Швед В.В. обґрунтовує доцільність використання інструменту матриця бізнес-екрана, яка дозволяє визначити конкурентне становище стратегічних бізнес-одиниць шляхом зіставлення внутрішніх сильних сторін організації з аналізом зовнішнього середовища галузі. Матриця, побудована у формі таблиці, відображає два ключові параметри: привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства. Кожен із параметрів оцінюється за

трьома рівнями: низький, середній, високий. Для їхньої кількісної оцінки застосовуються експертні методи, зокрема опитування комерційних директорів щодо визначення ключових ринків, фінансових і технологічних чинників. Матриця допомагає виявити бізнес-єдиниці, які доцільно розвивати й інвестувати (розташовані у верхньому правому секторі) [48, с. 95].

Як обґрунтовано у [42], для аналізу конкурентної позиції продуктів чи бізнес-єдиниць підприємства широко застосовується матриця Бостонської консалтингової групи («зростання – частка ринку»). Ця двовимірна модель використовує координати: горизонтальна вісь — ринкова частка, вертикальна — темпи зростання ринку. Модель класифікує продукти на:

- «Зірки» — продукти з високими показниками обох осей. Вони потребують значних інвестицій, але мають потенціал лідерства.
- «Дійні корови» — продукти з високою ринковою часткою, але в умовах стабільного чи низького зростання ринку. Приносять найбільший прибуток.
- «Важкі діти» — високий темп зростання, але низька частка ринку. Потребують інвестицій та ретельної оцінки перспектив.
- «Собаки» — низькі значення обох показників. Зазвичай непродуктивні, і від них слід відмовлятися, якщо не існує особливих підстав для їх утримання.

Одним із найбільш розповсюджених методів ситуаційного аналізу є аналіз маркетингової інформації, що допомагає виявити причини як успішного, так і неефективного функціонування компанії на ринку. На його основі формуються напрями розвитку бізнесу та розподілу ресурсів. Методика передбачає, що за рівних ресурсних умов стратегія має забезпечити максимальну ефективність за рахунок використання сильних сторін і можливостей, які компенсують слабкі сторони та мінімізують зовнішні загрози.

Юзьвак Л. акцентує увагу на тому, що одним з ефективних методів аналізу конкурентного середовища є бенчмаркінг, розроблений у США в 1972 році. Його мета — вивчення найкращих практик конкурентів у сферах якості, постачання та витрат. Компанія зіставляє власні показники з тими, що досягнуті лідерами галузі, з метою підвищення власної ефективності. Для цього:

1. Визначаються аспекти діяльності, за якими споживачі обирають постачальників.
2. Встановлюються еталонні компанії для порівняння та встановлюються відповідні стандарти.
3. Розробляється план адаптації та впровадження цих стандартів для досягнення конкурентної переваги [50, с.98].

Поряд з цим, Должанський І. З. у власних дослідженнях як ефективний метод аналізу середовища розглядає PEST-аналіз, що передбачає оцінювання зовнішнього середовища за політичними, економічними, соціальними й технологічними чинниками. Кожен із цих аспектів може мати суттєвий вплив на бізнес-діяльність та стратегічне планування. Завдяки PEST-аналізу компанії отримують всебічне уявлення про зовнішні фактори, що формують ринкове середовище, й можуть розробляти адаптивні стратегії. Наприклад, у разі впливу політичних змін, підприємство має змогу завчасно вжити заходів для мінімізації ризиків або використання нових можливостей [13, с.110].

Бугас В. В. наголошує на необхідності систематичного проведення аналізу конкурентного середовища, оскільки ринкова ситуація та дії конкурентів зазнають постійних змін. Для підвищення точності такого аналізу доцільно використовувати додаткові джерела інформації: аналітичні звіти, дані про обсяги продажів та ринкову частку конкурентів, результати аналізу відгуків споживачів тощо [3, с. 35].

Аналіз конкурентного середовища є однією з ключових складових ефективної бізнес-стратегії. Він дозволяє підприємствам чітко визначити власне положення на ринку, виявити сильні та слабкі сторони конкурентів,

ідентифікувати можливості для зростання й розвитку, а також формувати обґрунтовані рішення щодо напрямку подальшої діяльності.

Завдяки аналізу конкурентного середовища компанії можуть уникати ризиків і помилок, пов'язаних із запуском нових продуктів або послуг, приймаючи рішення на основі об'єктивних даних, а не припущень.

Однією з найважливіших переваг такого аналізу є можливість виявлення та подальшого використання конкурентних переваг. Аналізуючи дані, підприємство може встановити, у чому саме воно перевершує конкурентів, і використати це для вдосконалення своїх продуктів чи послуг або розробки інноваційних рішень.

Аналіз конкурентного середовища також дає змогу передбачати вплив ринкових змін на бізнес. Наприклад, у випадку появи нового конкурента з унікальним товаром, компанія може своєчасно адаптувати стратегію або ініціювати розробку альтернативної пропозиції.

Крім того, аналіз дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність в умовах технологічних змін, зміни споживчих уподобань та інших зовнішніх чинників, що можуть спричинити зменшення попиту або втрату частки ринку. Постійний моніторинг і своєчасна реакція на ці зміни є запорукою стабільного функціонування.

У цілому, аналіз конкурентного середовища становить невід'ємну частину успішної бізнес-стратегії, оскільки дозволяє ідентифікувати можливості, загрози, конкурентні переваги та підтримувати ринкову стійкість компанії.

Круглова І. у власних дослідженнях виділяє основні етапи аналізу конкурентного середовища:

1. Визначення конкурентів: першим кроком є ідентифікація підприємств, що працюють на тому ж ринку та пропонують аналогічні товари або послуги. Це можливо шляхом ринкового дослідження.

2. Збір інформації про конкурентів: наступним етапом є накопичення даних щодо продуктового асортименту, цінової політики,

маркетингових стратегій, цільових аудиторій, ринкової частки тощо. Джерелами можуть бути відкриті публікації, звіти аналітичних агентств, результати аудитів і опитувань.

3. Аналіз інформації: після збору інформації необхідно її проаналізувати, визначити сильні й слабкі сторони конкурентів, оцінити ризики, пов'язані з їхніми стратегіями. Також слід враховувати ринкові тренди та споживчі потреби для прогнозування успішності окремих компаній у майбутньому.

4. Визначення конкурентної переваги: на підставі проведеного аналізу формулюється конкурентна перевага компанії, яку можна ефективно використати для вдосконалення продукції, залучення клієнтів і зміцнення позицій на ринку.

5. Розробка стратегії: завершальним етапом є формування стратегії, яка найкращим чином відповідатиме актуальній ринковій ситуації. Це може передбачати коригування продукції, цінової політики або маркетингового підходу [24, с. 27].

Таким чином, аналіз конкурентного середовища виступає потужним інструментом для компаній, що прагнуть до вдосконалення своєї діяльності, розширення клієнтської бази та зміцнення ринкової позиції. Без такого аналізу компанія ризикує втратити конкурентні переваги й помилково сформулювати бізнес-стратегію.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ АПТЕЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Тенденції розвитку ринку аптечних послуг України

Фармацевтична галузь України хоч і не є лідером в економіці за абсолютними обсягами виробництва, займає стратегічно важливе місце у структурі промисловості країни. За підсумками 2023 року, її частка в реалізованій промисловій продукції склала 1,6% — на рівні з виробництвом автотранспортних засобів і лише поступається металургії (7%). Це свідчить про те, що фармацевтика належить до числа провідних галузей промисловості.

Особливу увагу слід звернути на ефективність галузі: незважаючи на менші обсяги реалізації, фармацевтичне виробництво демонструє високий рівень прибутковості. Це підтверджується і фіскальними показниками — у 2023 році фармацевтичні виробники сплатили до бюджету \$144 млн податків, а торгівля лікарськими засобами додала ще \$424 млн. Для порівняння, навіть традиційно потужна металургія забезпечила дещо менше — \$334 млн податкових надходжень.

За даними рис. 2.1. можемо зазначити, що фармацевтичне виробництво становить 2,3% у ВВП промисловості, що менше за металургію (5,7%) та автотранспортну галузь (2,7%), але більше за хімічну промисловість (2,2%) і виробництво комп'ютерів та електроніки (1,2%). За капітальними інвестиціями фармацевтика має 1,7%, що нижче, ніж у металургії (8%) та автотранспорту (2,8%). У реалізованій продукції її частка — 1,6%, рівна автотранспорту, але менша за металургію (7%) та хімію (2%).

Отже, фармацевтика в Україні — це не просто важлива галузь, а приклад високоефективного сектору, який забезпечує значний внесок у бюджет та має потенціал до подальшого зростання. Її роль є критичною не лише з економічної, але й соціальної точки зору, адже вона безпосередньо пов'язана з охороною здоров'я населення.

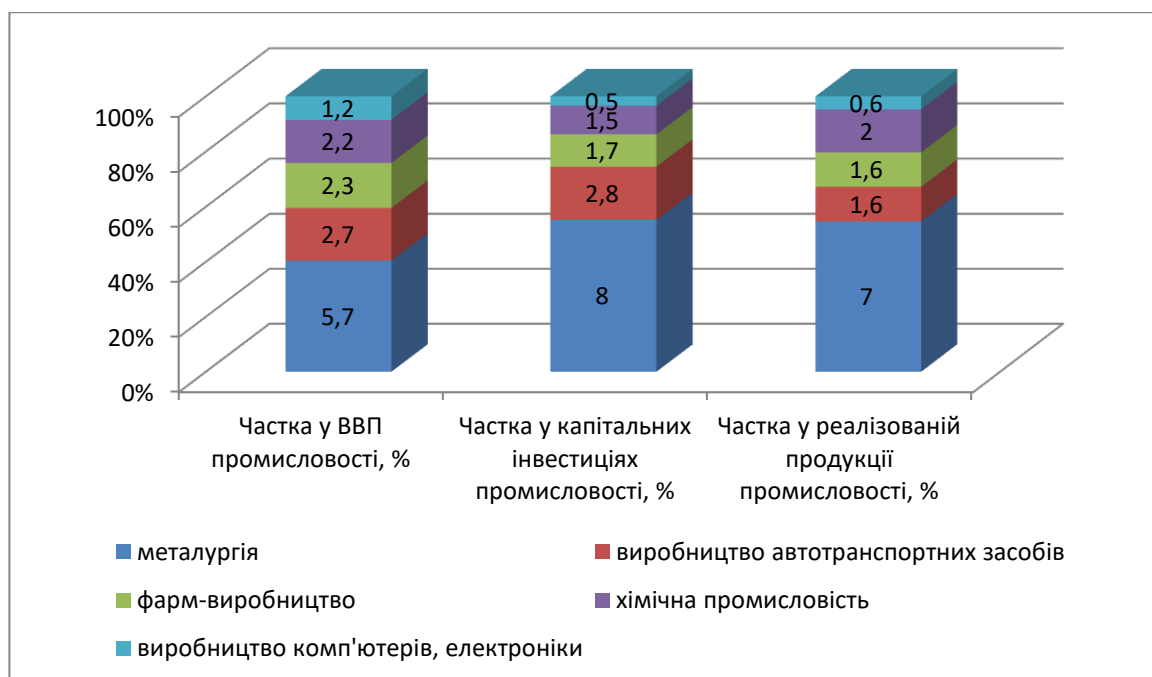


Рис. 2.1. Місце фармацевтики серед інших галузей економіки України

У 2024 році аптечний ринок України демонструє стабільну тенденцію до зростання, попри складну ситуацію, зумовлену війною. Обсяг продажів аптечних товарів за перший квартал сягнув 47,7 млрд грн, що на 20% більше у грошовому вимірі та на 4% — у натуральному, ніж у 2023 році. Значне зростання також зафіксовано у сегменті дієтичних добавок: на 40% у грошовому та на 28% у натуральному вимірі, що свідчить про зростаючий інтерес до профілактичної медицини.

Зросла частка вітчизняних препаратів у загальній структурі продажів, чому сприяє бажання українців підтримати локальних виробників — це мотивує 57% споживачів. У структурі продажів поступово відновлюється частка рецептурних ліків, натомість зменшився попит на антибіотики, пов'язані з лікуванням COVID-19. На ринок впливають логістичні труднощі, інфляція, коливання курсу та подорожчання імпорту, через що ціни на ліки зросли в середньому на 10%, однак завдяки державному регулюванню вдалося уникнути цінових стрибків.

У першому кварталі 2024 року компанії “Фармак”, “Дарниця” та “Корпорація Артеріум” очолили рейтинг за обсягами аптечних продажів лікарських засобів і дієтичних добавок у грошовому еквіваленті. Більшість

компаній, що увійшли до топ-20, продемонстрували зростання грошових обсягів аптечної реалізації.

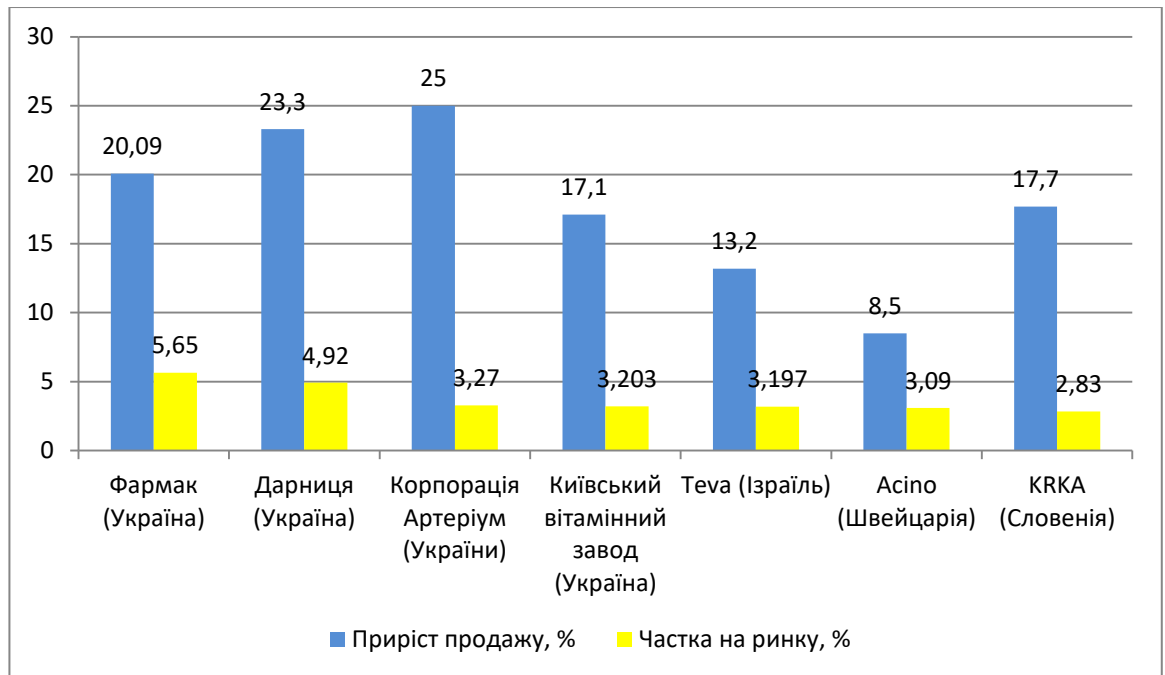


Рис. 2.2. Лідери ринку фармації України у 2024 р.

Аналіз лідерів фармацевтичного ринку України свідчить про домінування вітчизняних компаній, які демонструють не лише стабільну присутність, а й динамічне зростання. Найбільшу частку на ринку утримує компанія "Фармак" — 5,65%, із приростом продажів 20,09%. На другому місці — "Дарниця" з часткою 4,92% та ще вищим приростом — 23,3%. Третю позицію за темпами зростання посідає корпорація "Артеріум", яка при частці 3,27% показала приріст у 25%.

Це свідчить про активну конкуренцію серед вітчизняних виробників, що успішно адаптуються до складних умов ринку. Серед іноземних компаній лідирує Teva (Ізраїль) із часткою 3,197% і приростом 13,2%, а також Acino (Швейцарія) і KRKA (Словенія), які мають дещо нижчі показники. Загалом спостерігається тенденція до посилення позицій українських компаній, що свідчить про їхню ефективність, конкурентоспроможність та зростаючу підтримку з боку споживачів.

Рівень споживання лікарських засобів в Україні досі залишається відносно низьким у порівнянні з більшістю європейських країн, проте демонструє позитивну динаміку зростання. У 2023 році обсяг споживання медикаментів на одну особу досяг \$120, що є рекордним показником за останні 11 років. Для порівняння, у 2012 році цей показник становив лише \$87, тобто на 38,2% менше. У 2022 році рівень споживання був \$104 на особу, тож річне зростання склало 15,3%. Таке підвищення можна розглядати як ознаку поступового покращення доступу населення до лікарських засобів, незважаючи на складну економічну ситуацію та воєнний стан у країні. Зростання також свідчить про посилення уваги українців до власного здоров'я та збільшення потреби у медикаментозному забезпеченні, зокрема в умовах підвищеного стресу, міграції, а також необхідності тривалого лікування хронічних захворювань. Важливо відзначити, що значна частина зростання пов'язана не лише з обсягами, але й з підвищенням цін на препарати, зумовленим девальвацією гривні, інфляцією та зростанням витрат на імпорт. Проте загальна тенденція є позитивною й свідчить про стабільне зростання фармацевтичного сектору.

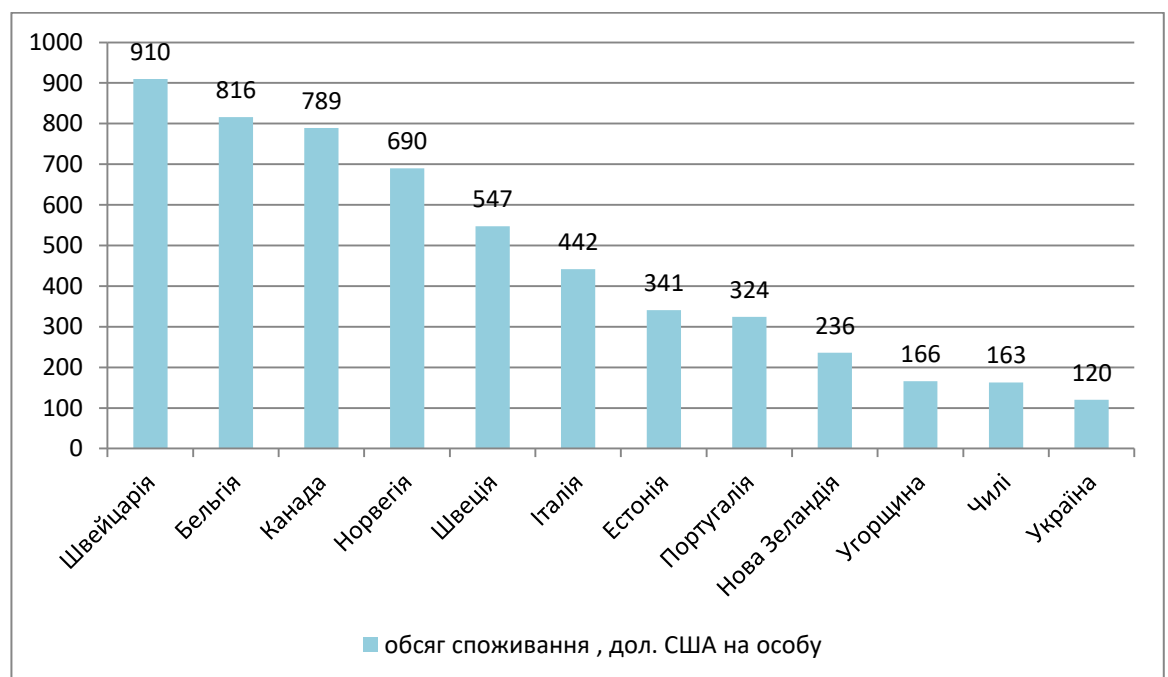


Рис. 2.3. Обсяг споживання ЛЗ в Україні, дол. США на особу

Порівняння обсягів споживання лікарських засобів на одну особу демонструє значне відставання України від розвинених країн світу. У 2023 році українці витратили в середньому \$120 на ліки, тоді як, наприклад, у Швейцарії цей показник становив \$910 — у 7,6 раза більше. У Бельгії (\$816), Канаді (\$789), Норвегії (\$690) та Швеції (\$547) обсяги споживання також суттєво перевищують українські.

Навіть порівняно з деякими країнами Центральної та Східної Європи, Україна демонструє нижчі показники. Так, в Естонії середнє споживання ліків сягає \$341, у Португалії — \$324, в Угорщині — \$166. Лише деякі країни, як-от Чилі (\$163) та Нова Зеландія (\$236), наближаються до середньосвітового рівня, однак все одно суттєво випереджають Україну.

Таке відставання вказує на обмежену доступність лікарських засобів для українського населення, нижчу купівельну спроможність і певні проблеми в системі охорони здоров'я. Проте з урахуванням позитивної динаміки зростання, Україна поступово скорочує цей розрив.

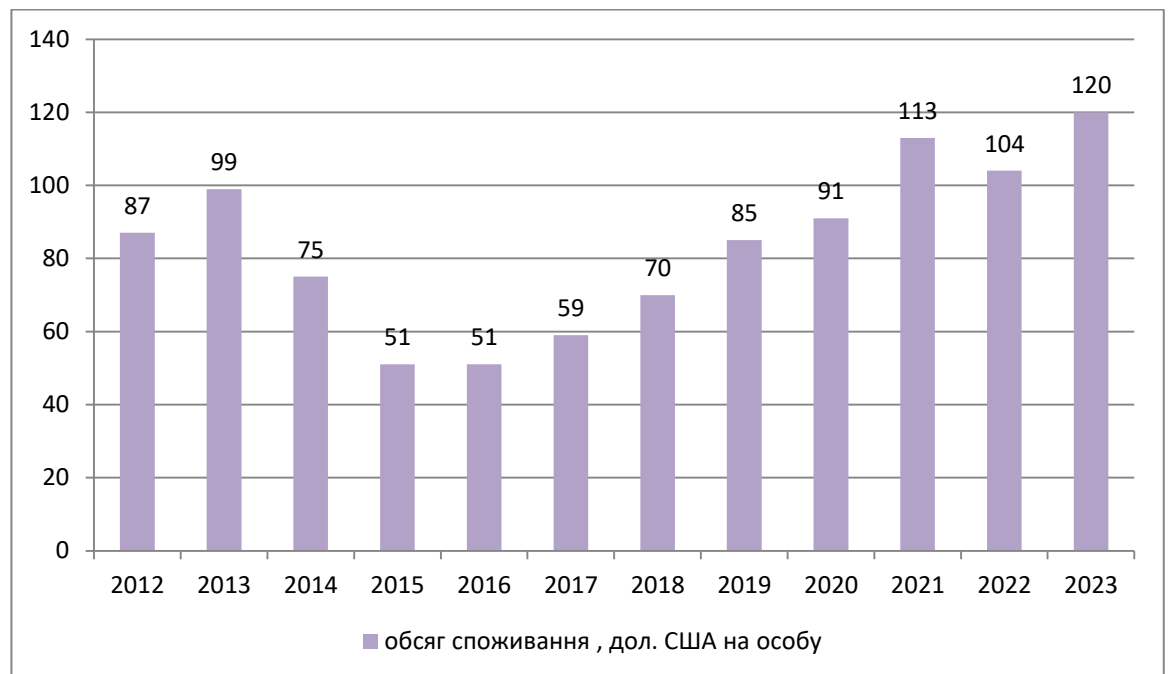


Рис. 2.4. Обсяг споживання ЛЗ в Україні, дол. США на особу

Аналіз динаміки обсягу споживання лікарських засобів (ЛЗ) в Україні у доларах США на одну особу за період 2012–2023 років демонструє загалом

позитивну, хоч і нерівномірну тенденцію. У 2012 році споживання становило \$87 на особу, а вже в 2013 році зросло до \$99. Однак з початком кризи 2014 року показник різко знизився: \$75 у 2014-му, \$51 у 2015-му та 2016-му, що пов'язано з економічною нестабільністю, девальвацією гривні та зниженням купівельної спроможності населення.

З 2017 року розпочалося поступове відновлення: \$59 у 2017-му, \$70 у 2018-му, \$85 у 2019-му та \$91 у 2020 році. Значне зростання спостерігалось у 2021 році — до \$113, однак у 2022 році показник дещо знизився до \$104, що, ймовірно, зумовлено повномасштабним вторгненням Росії та воєнними труднощами. У 2023 році обсяг споживання досяг \$120 на особу — найвищого значення за весь період, що свідчить про відновлення та посилення попиту на лікарські засоби попри складні умови.

Аналіз структури аптечних продажів за категоріями лікарських засобів представимо на рис. 2.5.

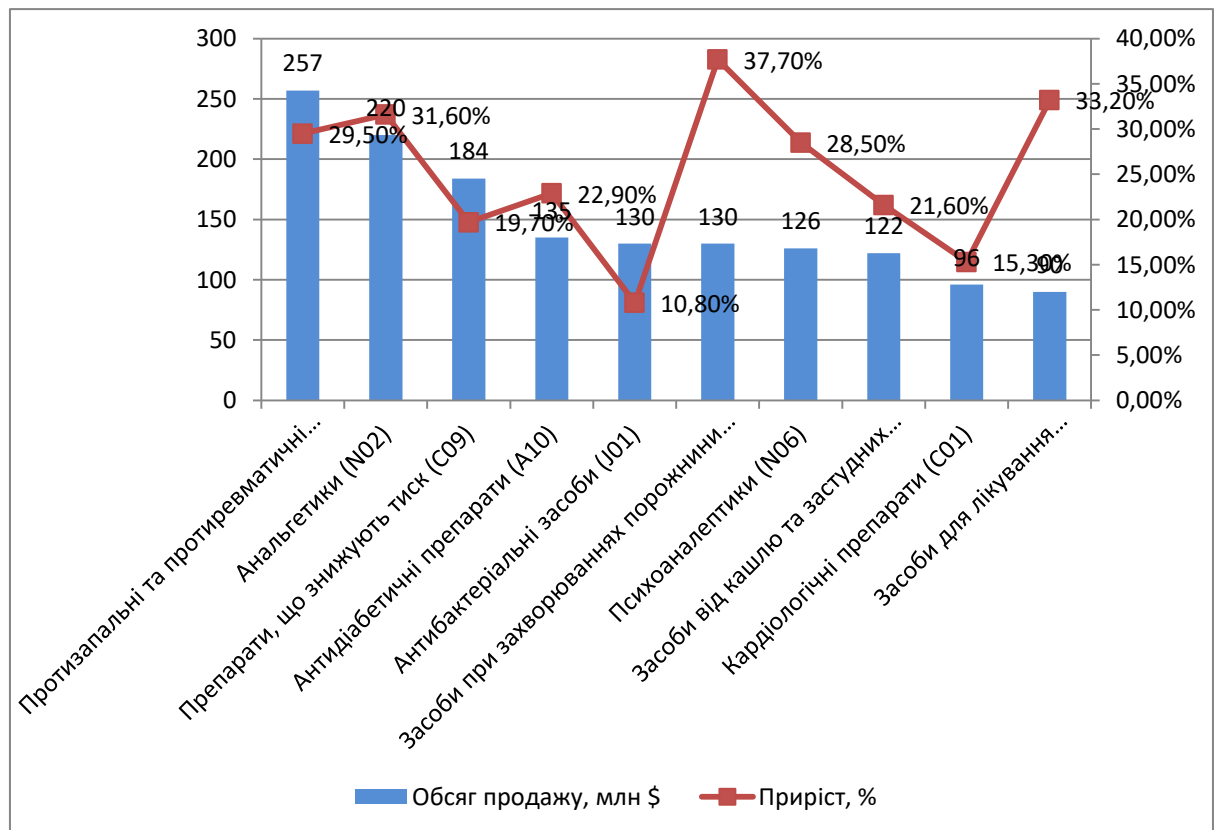


Рис. 2.5. Найбільш продавані ліки на аптечному ринку України у 2024 р.

Аналіз структури аптечних продажів за категоріями лікарських засобів свідчить про зростання попиту на переважну більшість препаратів у 2024 році. Найбільший обсяг продажів спостерігався в категорії протизапальних і протиревматичних засобів (M01) — \$257 млн, що становить 29,5% приросту, що пояснюється зростанням потреби у знеболюванні та лікуванні хронічних запалень в умовах стресових і фізичних навантажень. Анальгетики (N02) посіли друге місце за обсягами — \$220 млн із найвищим приростом у 31,6%, що свідчить про підвищений попит на препарати для полегшення болю.

Варто відзначити й стрімке зростання категорії засобів для лікування захворювань порожнини носа (R01), яка показала найвищу динаміку — +37,7% та досягла \$130 млн. Значний приріст також спостерігався в категорії кислотозалежних захворювань (A02) — +33,2%. Антидіабетичні препарати (A10) та психоаналептики (N06) продемонстрували стабільне зростання на рівні 22,9% і 28,5% відповідно, що свідчить про актуальність лікування метаболічних та психоемоційних порушень. Водночас антибактеріальні засоби (J01) зросли лише на 10,8%, що підтверджує зниження попиту після пандемії COVID-19. Загалом структура продажів свідчить про посилення попиту на препарати, пов'язані з боротьбою зі стресом, запаленнями та хронічними хворобами.

Аналіз динаміки експорту та імпорту фармацевтичних препаратів в Україні за період 2012–2023 років демонструє суттєву залежність країни від імпортової продукції, хоча останніми роками спостерігається позитивна тенденція до зростання обсягів експорту.

Проаналізуємо динаміку експорту та імпорту ліків в Україні у 2024 р. (рис. 2.6).

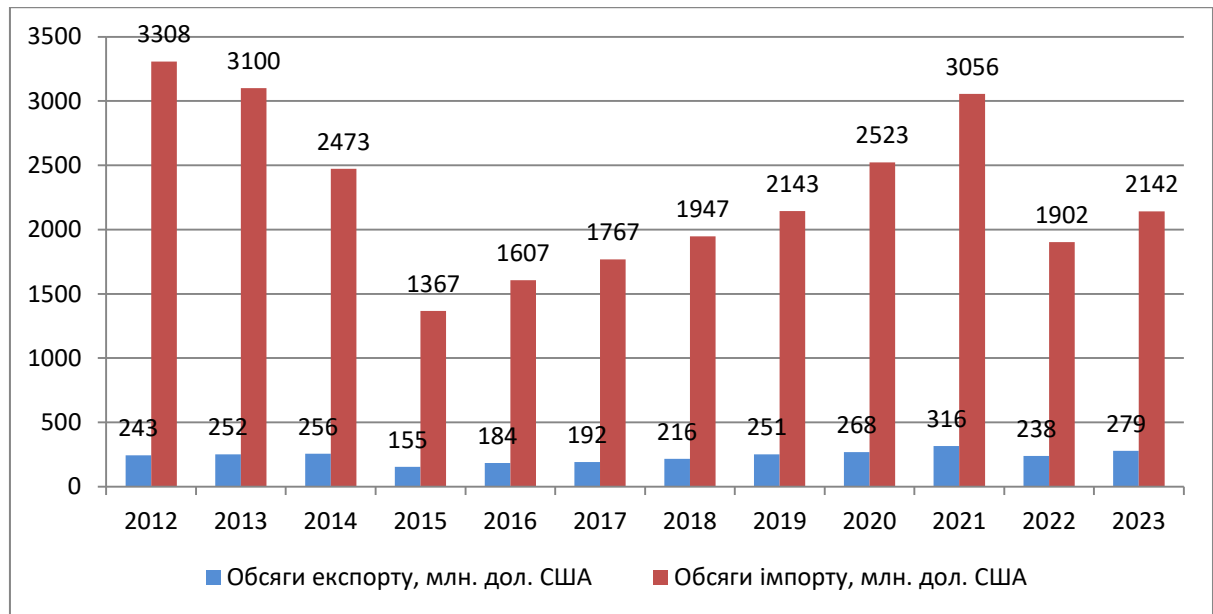


Рис. 2.6. Динаміка експорту та імпорту ліків в Україні у 2024 р., млн. дол. США

Найбільше скорочення експорту спостерігалось у 2015 році — до \$155 млн, що збіглося з глибокою економічною рецесією та девальвацією гривні. Водночас імпорт також знизився до \$1,37 млрд, що свідчить про загальне падіння фармацевтичного ринку.

Починаючи з 2016 року обидва показники поступово зростають. У 2021 році експорт досяг рекордного рівня — \$316 млн, а імпорт повернувся до майже довоєнних обсягів — \$3,05 млрд. У 2022 році війна спричинила зниження імпорту до \$1,9 млрд і експорту до \$238 млн, але вже у 2023 році обсяги знову зросли — \$279 млн експорту і \$2,14 млрд імпорту. Це свідчить про відновлення зовнішньоекономічної активності попри війну, а також про поступове зміцнення позицій українських виробників на зовнішніх ринках.

Систематизуємо результати проведеного аналізу та скористаємося методом аналізу конкурентних сил за М. Портером.

Рівень конкурентної боротьби на аптечному ринку України залишається високим, що зумовлено низкою ключових факторів. По-перше, кількість конкурентів на ринку є значною — в Україні діє велика кількість аптечних мереж і незалежних аптек, що зумовлює високий рівень роздрібної конкуренції. По-друге, ринок демонструє стабільне зростання, зокрема після

2022 року, що стимулює нових гравців до виходу, а наявних — до розширення своєї присутності.

Хоча ринок ще не досяг повного насичення, конкуренція за локації, клієнтів та частку продажів посилюється. Водночас бар'єри входу залишаються відносно помірними — для запуску аптеки потрібні певні ліцензійні умови, проте відсутність монополій створює сприятливі умови для нових гравців. Натомість вихід із ринку може бути ускладненим через довготривалі орендні зобов'язання, інвестиції в інфраструктуру, а також соціальну відповідальність мереж.

Таблиця 2.1

Порівняння найбільших аптечних мереж України

Назва мережі	Кількість співробітників	Кількість аптек	Особливості та конкурентні переваги
АНЦ	понад 7000	1350	32 тис. SKU, представлена у 182 містах, активна гуманітарна допомога (понад 110 млн грн)
Бажаємо здоров'я	4200	1206	Входить до ТОП-5 мереж, понад 17 тис. товарів, управляється ТОВ "Сіріус-95"
Доброго дня	близько 2000	понад 300	Перші фарммаркети в Україні, орієнтація на профілактику, краса й здоров'я
9-1-1	понад 10 000	понад 1700	Онлайн-бронювання, телемедицина, мобільні аптечні пункти для прифронтових територій

Конкуренція часто виходить за межі цінової політики: компанії змагаються через маркетингові інструменти, програми лояльності, цифрові сервіси та інноваційні формати обслуговування. Витрати на рекламу є суттєвими, особливо серед найбільших гравців ринку. До того ж, амбіції перших осіб та акціонерів мереж, таких як "АНЦ", "Подорожник", "Аптека Доброго Дня", спрямовані на розширення впливу та закріплення позицій у масштабах країни. Порівняння найбільших аптечних мереж України наведена у таблиці.

У сукупності всі ці чинники формують динамічне конкурентне середовище з високою конкуренцією за кожного споживача.

Сила впливу споживачів на ринку аптечних послуг України є ***середньою, із тенденцією до зростання.***

Перш за все, велика кількість роздрібних покупців (населення України) розподілена між численними аптечними мережами, що зменшує індивідуальний вплив споживача на окрему компанію. Проте низький рівень концентрації аптек порівняно з великою кількістю покупців балансує ситуацію — жоден споживач окремо не має значного впливу, але в сукупності вони формують запит на доступність, сервіс і ціну.

Цінова чутливість населення є високою через загальний рівень доходів і зростання цін на медикаменти, тож навіть незначні коливання у вартості можуть впливати на вибір аптеки. Доступність інформації в інтернеті та мобільних додатках дозволяє легко порівнювати ціни, шукати акції та обирати найвигідніші умови, що посилює позиції покупця.

Вартість перемикання для споживача мінімальна, адже змінити аптеку не складно — це можна зробити онлайн або фізично, з огляду на високу щільність аптек у містах. Щодо ***каналів дистрибуції***, споживачі не залежать від конкретної мережі — вибір широкий, що знижує бар'єри перемикання.

У підсумку, покупці на ринку аптечних послуг мають обмежений прямий вплив, але їхня колективна цінова чутливість, низька вартість перемикання і доступ до інформації дають їм вагомі переваги в умовах високої конкуренції між аптеками.

Постачальники на ринку аптечних послуг України мають помітну ринкову владу, що впливає на діяльність аптечних мереж. Перемикання постачальників часто супроводжується значними витратами для аптек, оскільки це пов'язано з юридичними зобов'язаннями, логістикою та необхідністю перереєстрації продукції. Альтернативні постачальники існують, зокрема серед місцевих або азійських компаній, але не завжди можуть забезпечити належну якість, репутацію або відповідність стандартам.

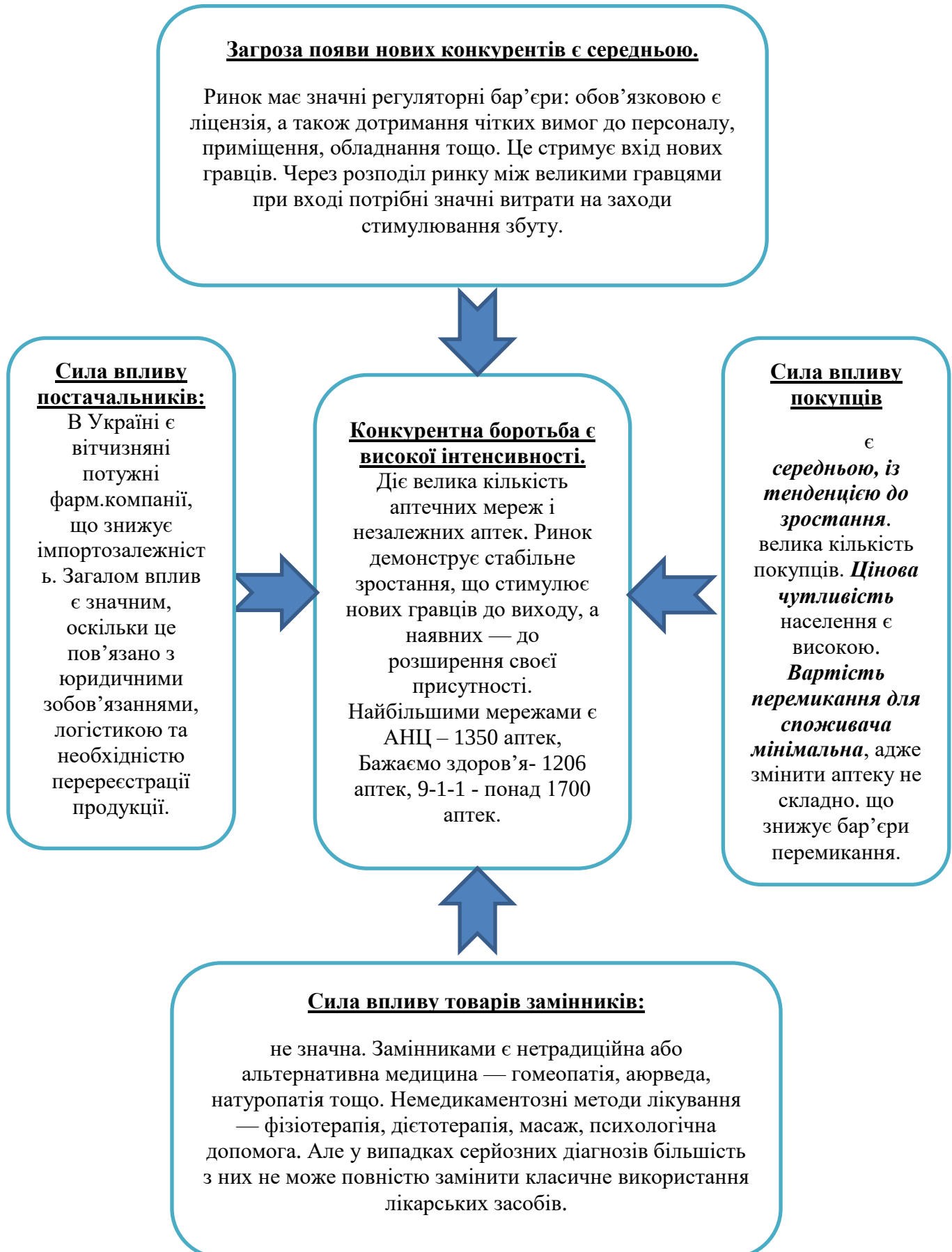


Рис. 2.7. Модель 5 сил конкуренції М. Портера ринку аптечних послуг

Попри те, що вартість вихідної сировини у загальній структурі ціни на лікарський засіб є нижчою, імпортозалежність та коливання валютного курсу можуть істотно впливати на остаточну ціну препарату в аптеках. Загалом, ринкова влада постачальників є достатньо сильною і продовжує зростати, створюючи виклики для аптечних операторів.

Загроза появи нових конкурентів на ринку аптечних послуг є середньою.

Ринок аптечних послуг в Україні має значні регуляторні бар'єри. Для відкриття аптеки обов'язковою є ліцензія, а також дотримання чітких вимог до персоналу, приміщення, обладнання тощо. Це стримує спонтанний вхід нових гравців.

Необхідність витрат на диференціацію продукту. Аптечні послуги зазвичай стандартизовані, однак компанії інвестують у розширення асортименту, сервіс, цифрові рішення (наприклад, мобільні додатки). Витрати на диференціацію можуть бути суттєвими для новачків.

Відомі аптечні мережі мають сильні бренди, що формують довіру споживачів. Побудова впізнаваного бренду потребує часу та значних інвестицій, що ускладнює конкуренцію.

Стартові витрати для нових гравців високі. Це обмежує новий вхід, особливо для малих підприємств. З огляду на це можна охарактеризувати силу впливу на середньому рівні.

Сила впливу товарів заміників – не значна. Товарами заміниками лікарських засобів є фітопрепарати та дієтичні добавки (БАДи) — можуть використовуватись як м'якші альтернативи традиційним лікам, особливо у випадках, коли йдеться про профілактику або легкі симптоми. Багато з них також продаються в аптеках.

Нетрадиційна або альтернативна медицина — гомеопатія, аюрведа, натуропатія тощо. ***Немедикаментозні методи лікування*** — фізіотерапія, дієтотерапія, масаж, психологічна допомога (наприклад, у разі тривожності замість заспокійливих).

Залежно від захворювання, деякі з цих замінників можуть бути ефективними, але у випадках серйозних діагнозів більшість з них не може повністю замінити класичне використання лікарських засобів. Водночас певна частка споживачів, особливо тих, хто тривалий час користується перевіреним брендом, зберігає високий рівень довіри до конкретних виробників і менш схильна до заміни.

У результаті аналізу конкурентних сил ринку аптечних послуг України за М. Портером можна зробити висновок, що конкуренція на ньому є досить високою, і вона зумовлена як великою кількістю гравців, так і високою чутливістю споживачів. Споживачі мають середній рівень впливу, однак їхня здатність швидко перемикатися між аптеками, чинять серйозний тиск. Постачальники, мають сильну ринкову владу: зміна постачальника є складною та витратною процедурою, а залежність від імпортової сировини робить аптечні мережі вразливими до валютних коливань. Загроза з боку нових гравців обмежена через високі регуляторні бар'єри, значні стартові витрати та потребу у розкрученому бренді. Загроза товарів-замінників на цьому ринку залишається низькою, адже більшість споживачів надає перевагу перевіреним лікарським засобам. Загалом ринок є стабільним, але потребує стратегічної адаптації гравців до зростаючих вимог споживачів.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності аптеки «Здоров'я +»

Аптека «Здоров'я +» є сучасним закладом охорони здоров'я, основною метою якого є забезпечення населення району якісними, ефективними та безпечними лікарськими засобами. Підприємство здійснює діяльність на підставі відповідної ліцензії, дотримуючись вимог законодавства щодо роздрібної торгівлі фармацевтичною продукцією.

Аптека має гнучкий графік роботи (щодня з 8:00 до 21:00 без перерв і вихідних), що підвищує доступність її послуг для населення. Підприємство

має широкий асортимент товарів, який постійно розширюється за рахунок введення нових товарних груп, зокрема лікувальної косметики, дезінфікуючих засобів, засобів терапевтичної дії, товарів гігієни тощо.

Основними напрямками діяльності є забезпечення населення лікарськими засобами, медичними виробами, оптикою, імунобіологічними препаратами, а також реалізація соціальної функції через надання знижок для пільгових категорій громадян. Поряд із цим аптека реалізує комерційні цілі, зокрема — зростання прибутковості та покращення добробуту працівників.

Загалом аптека «Здоров'я +» є ефективним та клієнтоорієнтованим підприємством, що дотримується сучасних принципів фармацевтичного обслуговування та прагне до сталого розвитку.

Динаміка доходу та чистого прибутку представлена на рис. 2.8.

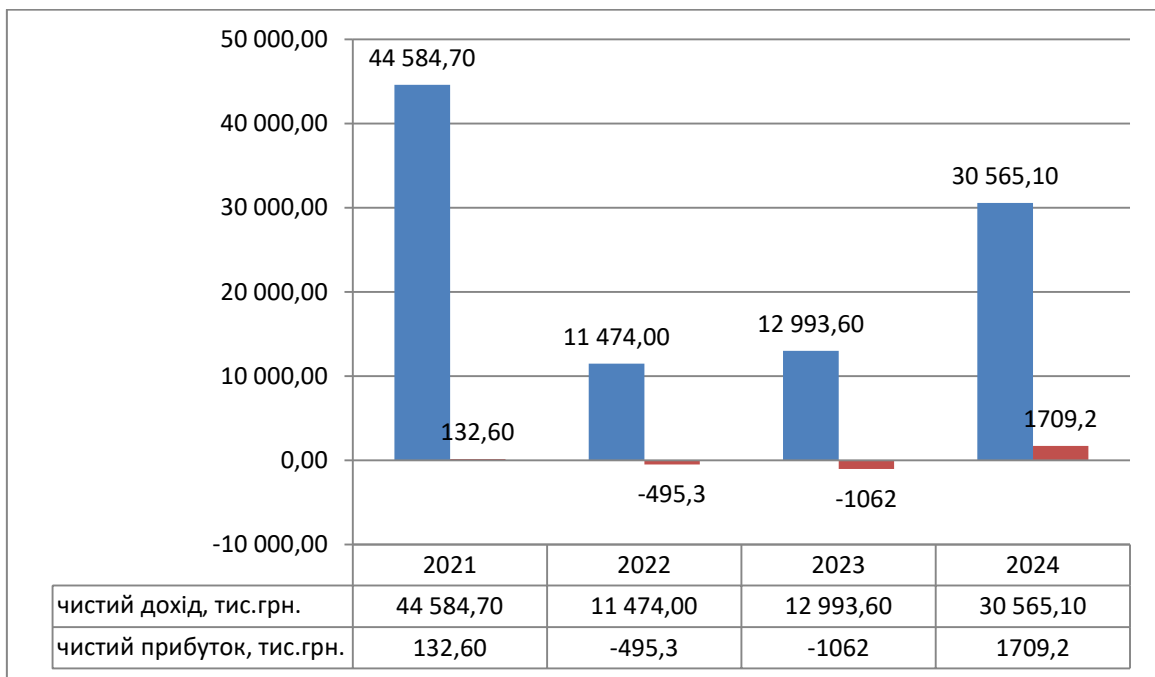


Рис. 2.8. Динаміка чистого прибутку та доходу підприємства, тис. грн.

Аналіз динаміки чистого доходу та чистого прибутку аптеки у 2021–2024 роках свідчить про нестабільність фінансово-господарської діяльності. У 2021 році підприємство демонструвало прибутковість: чистий дохід становив 44,6 млн грн, а прибуток — 132,6 тис. грн. Проте вже у 2022–2023 роках спостерігалось суттєве скорочення доходів та збитковість. Найгірший

результат зафіксовано у 2023 році — збиток понад 1 млн грн. Водночас у 2024 році ситуація значно покращилася: чистий дохід зріс до 30,6 млн грн, а підприємство вийшло на прибуток у 1709,2 тис. грн, що свідчить про відновлення ефективності діяльності.

Політика підбору персоналу в аптеці «Здоров'я+» спрямована на забезпечення високої якості фармацевтичного обслуговування через ретельний добір кваліфікованих фахівців. Процес найму включає кілька ключових етапів: визначення потреби в персоналі, формування профілю ідеального кандидата, активний пошук через різні канали, попередній відбір, проведення співбесід та остаточне ухвалення рішення. Особлива увага приділяється не лише професійним компетенціям, але й особистісним якостям кандидатів, їхній здатності працювати в команді та дотримуватись етичних норм. Після прийому на роботу нові співробітники проходять адаптаційний період, під час якого знайомляться з корпоративною культурою, стандартами обслуговування та внутрішніми процедурами аптеки. Цей підхід дозволяє аптеці «Здоров'я+» підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів та забезпечувати ефективну роботу колективу. Проаналізуємо структуру продажів аптеки (рис).

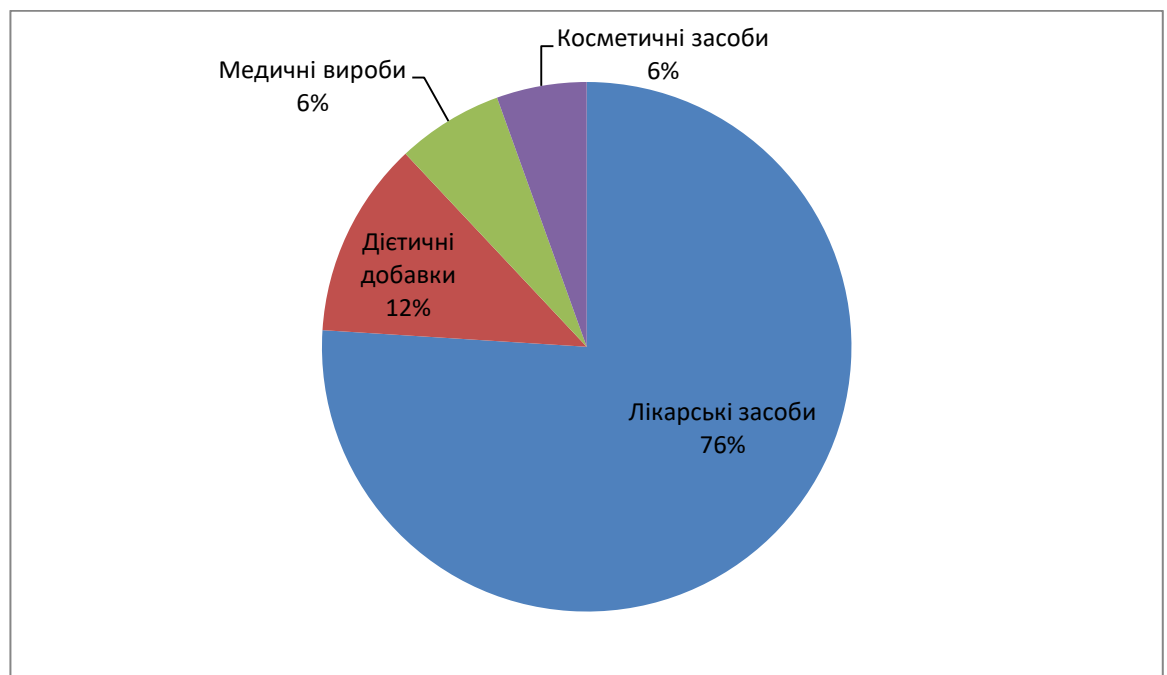


Рис. 2.9. Структура продажів аптеки «Здоров'я +» у грошовому

вираженні, % у 2024р.

Структура продажів аптеки свідчить про домінування лікарських засобів у загальному обсязі реалізації — вони становлять 76% від загального обсягу продажів. Це є типовою ситуацією для більшості аптечних закладів, оскільки саме ліки є основним предметом попиту серед споживачів. Дієтичні добавки займають друге місце з часткою 12%, що говорить про зростаючу зацікавленість населення у підтримці здоров'я та профілактиці захворювань. Медичні вироби (6,5%) та косметичні засоби (5,5%) мають менший, але стабільний попит, що дозволяє аптеці диверсифікувати асортимент і задовольняти ширше коло споживачів. Загалом така структура свідчить про збалансований підхід до формування товарної політики.

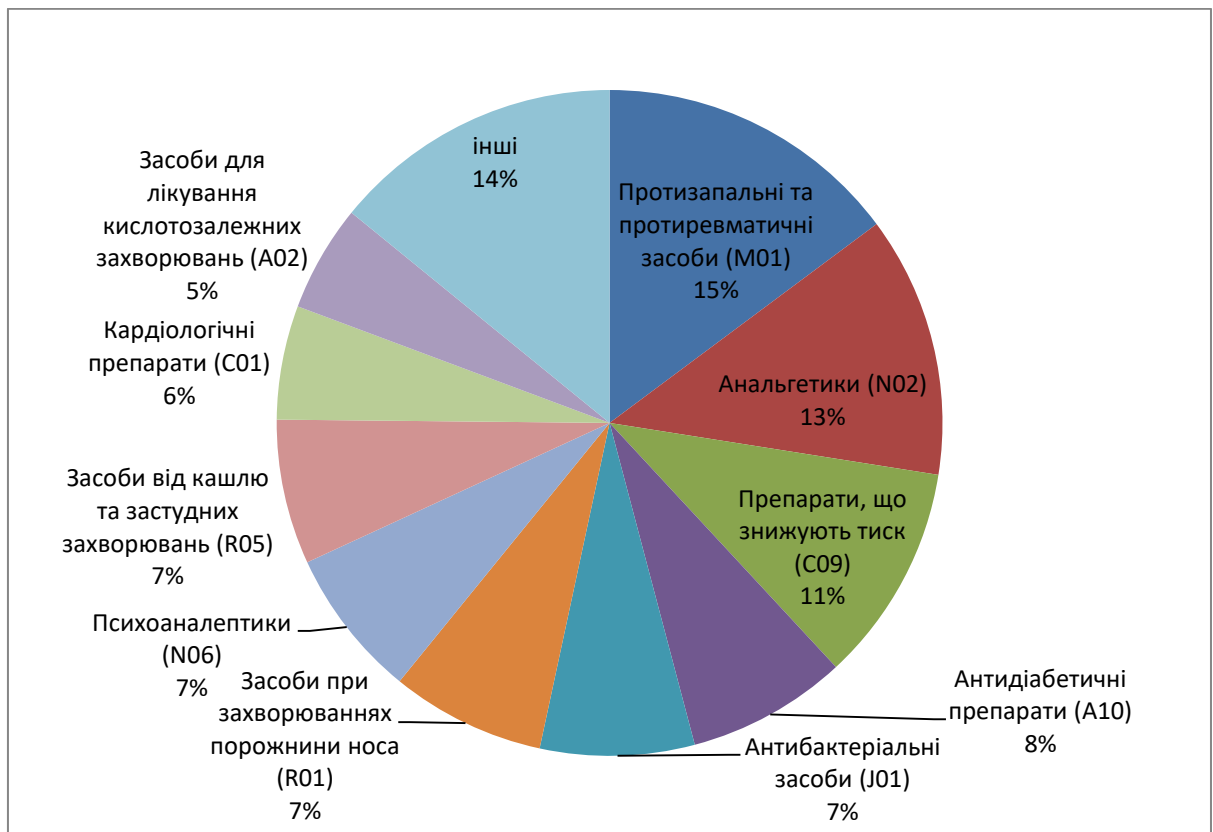


Рис. 2.10. Найбільш продавані ліки на аптечному ринку України у 2024 р.

Аналізуючи структуру продажів аптеки за обсягом реалізації тис. грн., можна зробити висновок, що найбільшу частку займають протизапальні та протиревматичні засоби. Друге місце посідають анальгетики, а третє — препарати для зниження тиску. Значну частку становлять також

антидіабетичні та антибактеріальні засоби. Інші категорії мають дещо менші, але вагомні частки.

Проведемо оцінку фінансового стану підприємства, зокрема проаналізуємо його ліквідність. Для цього розрахуємо показники короткострокової ліквідності: коефіцієнт поточної, швидкої (термінової) та абсолютної ліквідності. Розрахунки здійснено на основі даних за 2022 рік.

Таблиця 2.2

Розрахунок показників короткострокової ліквідності за 2022 р.

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок	Значення
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$K_{\text{пот. лікв}} = \text{ОА} / \text{ПЗ}$	2608 / 3158	0,83
Коефіцієнт термінової ліквідності	$K_{\text{Т лікв}} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ}$	$(2608 - 2299) / 3158 = 309 / 3158$	0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{абс. лікв}} = \text{ГК} / \text{ПЗ}$	108,4 / 3158	0,034

Результати оцінювання за аналізований період 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники короткострокової ліквідності активів

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/23	Відхилення 2023/24
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	0,83	0,32	1,10	-0,51	0,78
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	0,10	0,04	0,56	-0,06	0,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,034	0,044	0,31	0,01	0,266

Аналіз показників короткострокової ліквідності активів за 2022–2024 роки свідчить про нестабільний фінансовий стан підприємства з поступовим покращенням у 2024 році. У 2022–2023 роках коефіцієнт поточної ліквідності

був нижчим за норматив (>1), знизившись з 0,83 до 0,32, що свідчило про нестачу оборотних активів для покриття зобов'язань. У 2024 році він покращився до 1,10, що вже відповідає нормі. Коефіцієнт термінової ліквідності також зростав: з 0,04 у 2023 до 0,56 у 2024 році, наближаючись до нормативного значення. Абсолютна ліквідність у 2024 році (0,31) перевищила мінімальний норматив, що вказує на достатній рівень грошових коштів. Загалом, спостерігається позитивна динаміка ліквідності.

Наступними розрахуємо коефіцієнти довгострокової ліквідності: власного капіталу, фінансової стійкості, покриття фінансових витрат.

Таблиця 2.4

Розрахунок показників довгострокової ліквідності

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок	Значення
Коефіцієнт власного капіталу	Квл. кап. = ВК / ВБ	-202,50 / 2955,5	-0,068
Коефіцієнт фінансової стійкості	Кфін. ст. = (ПЗ + ДЗ) / ВБ	(3158 + 0) / 2955,5	1,069

Результати оцінки довгострокової ліквідності зведемо в аналітичну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Показники довгострокової ліквідності підприємства

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/22	Відхилення 2022/23
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	-0,068	-1,28	0,088	-1,212	1,368
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	1,07	2,28	0,91	1,21	-1,37
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	0,54	0,42	0,68	-0,12	0,26

Аналіз показників довгострокової ліквідності свідчить про нестабільне фінансове становище підприємства у 2022–2023 роках із помітним покращенням у 2024 році. Коефіцієнт власного капіталу в 2022–2023 роках

був від’ємним, що свідчило про критичну нестачу власних ресурсів. У 2024 році показник досяг позитивного значення 0,088, хоч і нижче нормативу. Коефіцієнт фінансової стійкості знизився до нормативного рівня 0,91. Коефіцієнт покриття фінансових витрат також покращився до 0,68, хоча ще не перевищує норму. Загалом, у 2024 році спостерігається позитивна динаміка відновлення довгострокової платоспроможності.

Розрахуємо показники рентабельності.

Таблиця 2.6

Розрахунок показників рентабельності

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок	Значення
Рентабельність сукупного капіталу	$R_{ск} = (ЧП / ВБ) * 100$	$(-495,30 / 2955,5) * 100$	-16,76%
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = (ЧП / ВК) * 100$	$(-495,30 / -202,50) * 100$	244,59%
Рентабельність продажів	$R_{пр} = (ЧП / Д) * 100$	$(-495,30 / 11474,00) * 100$	-4,32%

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності у 2022-2024 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/23	Відхилення 2023/24
		2022	2023	2024		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	-16,76	-104,5	10,98	-87,74	115,48
Рентабельність власного капіталу	>0	2,44	8,1	124,53	5,66	116,43
Рентабельність продажів	>0	-4,32	-8,18	5,59	-3,86	13,77

Аналіз рентабельності підприємства у 2022–2024 роках демонструє значне покращення фінансових результатів у 2024 році після падіння у 2023. Рентабельність сукупного капіталу у 2022 та 2023 роках була від’ємною, що свідчить про збитковість, однак у 2024 році вона зросла до 10,98%, що є позитивною ознакою ефективності використання ресурсів. Рентабельність власного капіталу також значно покращилася — з 8,1% у 2023 до 124,53% у

2024, що свідчить про ефективне використання власних коштів. Рентабельність продажів у 2024 році вперше стала позитивною (5,59%), що говорить про зростання прибутковості реалізації продукції.

2.3. Оцінювання конкурентних переваг аптеки «Здоров’я +»

З метою проведення оцінювання конкурентних переваг досліджуваного підприємства адаптуємо шкалу оцінювання до особливостей діяльності аптечного закладу.

Таблиця 2.8

Шкала оцінювання конкурентних переваг аптеки

Критерій оцінювання	Бальна оцінка		
	1 бал	2 бали	3 бали
Локація і транспортна доступність	Розташована далеко від зупинок транспорту, без чітких вказівників	Розташована в зоні з обмеженням, але доступним трафіком, має середню видимість	Знаходиться в людному місці — поруч із медичним закладом, зупинками транспорту, паркінгом; має хорошу навігацію та зручний вхід
Час роботи аптеки	Працює лише в будні дні з 8:00 до 20:00	Без вихідних з 8:00 до 20:00	Працює цілодобово, щодня
Асортимент товарів та послуг (груп товарів)	Тільки лікарські засоби	ЛЗ, косметика, бади тощо	ЛЗ, косметика, догляд, БАД, дитяча продукція, медтехніка, тощо
Середня ціна на основні товари (ЛЗ) щодо ринку	Більше середньої (відхилення >10%)	Приблизно дорівнює (відхилення ±5%)	Менше середньої (відхилення <3%)
Середня ціна на додаткові товари (догляд, бади)	Вища за середню	На рівні ринку	Нижча за середню
Наявність унікального товару або послуги	Відсутня	На стадії впровадження	Є (рідкісні ліки, вакцини, тощо)
Рівень якості обслуговування	Низький (черги, погане консультування)	Середній	Високий (індивідуальний підхід, професійне консультування)
Програми лояльності (знижки, бонуси,	Відсутні, на стадії впровадження	Є, обмежені умови	Розвинуті програми лояльності за різними напрямками

Критерій картки)	Бальна оцінка		
Рівень цифрових сервісів	Відсутність	Наявність лише базового вебсайту без можливості онлайн-замовлення	Повнофункціональні цифрові сервіси: мобільний застосунок, онлайн-замовлення, історія покупок, інтеграція з е-рецептом, push-сповіщення, чат-бот, доставка
Рівень додаткових сервісів	Відсутні	Наявна консультація за телефоном	Наявна консультація за телефоном, доставка
Фінансовий стан підприємства	Показники нижчі за нормативні	Частково відповідають нормі	Повністю відповідають нормативам

Далі проведемо лінгвістичне оцінювання конкурентних переваг аптеки та її найближчих конкурентів.

Найближчих конкурентів визначимо за критерієм близькість по розташуванню. Конкурентами є аптека «Бажаю здоров'я», аптека «Фармія».

Проведемо оцінювання параметрів, описаних у попередній таблиці.

Усі три аптеки – «Здоров'я +», «Бажаю здоров'я» та «Фармія» – розташовані у зручних та людних місцях поруч із медичними закладами та зупинками громадського транспорту. Враховуючи це, кожній було присвоєно **3 бали** за цим критерієм.

Аптеки «Здоров'я +» та «Бажаю здоров'я» працюють без вихідних з 8:00 до 20:00, що відповідає **середньому рівню** доступності — їм виставлено **2 бали**. Аптека «Фармія» має перевагу завдяки **цілодобовому графіку**, тому отримує **3 бали**.

Всі три аптеки пропонують схожий перелік груп товарів: лікарські засоби (ЛЗ), косметику, БАДи тощо. Це відповідає наявності **5–7 груп**, відповідно кожна аптека отримує **2 бали**.

Аптеки «Здоров'я +» та «Бажаю здоров'я» утримують ціни на рівні ринкових середніх, що дає підстави виставити їм **2 бали**. Натомість аптека «Фармія» пропонує ціни **нижче середнього рівня** (відхилення менше 3%), тому отримує **3 бали**.

В усіх трьох аптеках ціни на додаткові товари відповідають середньому рівню на ринку. Відповідно, кожна аптека отримує **2 бали**.

Лише аптека «Бажаю здоров'я» пропонує **унікальні позиції** – рідкісні ліки, вакцини тощо. Їй присвоєно **3 бали**. Аптеки «Здоров'я +» та «Фармія» таких послуг не надають, тому отримують **1 бал**.

«Здоров'я +» і «Бажаю здоров'я» демонструють **високий рівень сервісу** з професійними консультаціями та індивідуальним підходом, тому їм присвоєно **3 бали**. Натомість «Фармія» має зауваження щодо обслуговування (черги, погане консультування) – їй виставлено **1 бал**.

«Здоров'я +» та «Бажаю здоров'я» мають **розвинуті програми лояльності**, що дає їм **3 бали**. У «Фармії» програма є, але з обмеженим функціоналом — тому **2 бали**.

Єдиною аптекою, що пропонує **повноцінні цифрові сервіси** (онлайн-замовлення, мобільний застосунок, е-рецепт, чат-бот тощо), є «Бажаю здоров'я» — вона отримує **3 бали**. Інші дві аптеки не мають цифрової інфраструктури, тому їм виставлено **1 бал**.

У всіх трьох аптек є можливість **телефонної консультації**, однак лише аптека «Бажаю здоров'я» надає також **послугу доставки**, що дозволяє виставити їй **3 бали**, а іншим — **2 бали**.

«Бажаю здоров'я» повністю відповідає нормативним показникам і отримує **3 бали**. Інші аптеки мають часткову відповідність — по **2 бали**.

Результати оцінювання представимо у таблиці.

Таблиця 2.9

Результати лінгвістичного оцінювання конкурентних переваг аптеки «Здоров'я +» та її найближчих конкурентів

Критерії оцінювання	Аптка «Здоров'я +»	Конкуренти	
		Аптека «Бажаю здоров'я»	Аптека «Фармія»
Локація і транспортна	Знаходиться в людному місці —	Знаходиться в людному місці —	Знаходиться в людному місці —

доступність	поруч із медичним закладом, зупинками транспорту.	поруч із медичним закладом, зупинками транспорту.	поруч із медичним закладом, зупинками транспорту.
Час роботи аптеки	Без вихідних з 8:00 до 20:00	Без вихідних з 8:00 до 20:00	Працює цілодобово, щодня
Асортимент товарів та послуг (груп товарів)	ЛЗ, косметика, бади тощо	ЛЗ, косметика, бади тощо	ЛЗ, косметика, бади тощо
Середня ціна на основні товари (ЛЗ) щодо ринку	Дорівнює середньому (відхилення $\pm 5\%$)	Дорівнює середньому (відхилення $\pm 5\%$)	Менше середньої (відхилення $< 3\%$)
Середня ціна на додаткові товари (догляд, бади)	На рівні ринку	На рівні ринку	На рівні ринку
Наявність унікального товару або послуги	Відсутня	Є (рідкісні ліки, вакцини, тощо)	Відсутня
Рівень якості обслуговування	Високий (індивідуальний підхід, професійне консультування)	Високий (індивідуальний підхід, професійне консультування)	Низький (черги, погане консультування)
Програми лояльності (знижки, бонуси, картки)	Розвинуті програми лояльності за різними напрямками	Розвинуті програми лояльності за різними напрямками	Є, обмежені умови
Рівень цифрових сервісів	Відсутність	Повнофункціональні цифрові сервіси: мобільний застосунок, онлайн-замовлення, історія покупок, інтеграція з е-рецептом, push-сповіщення, чат-бот, доставка	Відсутність
Рівень додаткових сервісів	Наявна консультація за телефоном	Наявна консультація за телефоном, доставка	Наявна консультація за телефоном
Фінансовий стан підприємства	Частково відповідають нормі	Повністю відповідають нормативам	Частково відповідають нормі

Виставимо відповідні бали за кожним параметром та результати представимо у таблиці.

Таблиця 2.10

Результати оцінювання конкурентних переваг аптеки «Здоров'я +» та її найближчих конкурентів

Критерії оцінювання	Аптека	Конкуренти
---------------------	--------	------------

	«Здоров'я +»	«Перша Аптека»	Аптека «Фармія»
Локація і транспортна доступність	3 бали	3 бали	3 бали
Час роботи аптеки	2 бали	2 бали	3 бали
Асортимент товарів та послуг (груп товарів)	2 бали	2 бали	2 бали
Середня ціна на основні товари (ЛЗ) щодо ринку	2 бали	2 бали	3 бали
Середня ціна на додаткові товари (догляд, бади)	1 бал	3 бали	1 бал
Наявність унікального товару або послуги	3 бали	3 бали	1 бал
Рівень якості обслуговування	3 бали	3 бали	2 бали
Програми лояльності (знижки, бонуси, картки)	3 бали	3 бали	2 бали
Рівень цифрових сервісів	1 бал	3 бали	1 бал
Рівень додаткових сервісів	2 бали	3 бали	2 бали
Фінансовий стан підприємства	2 бали	3 бали	2 бали

На наступному етапі встановимо коефіцієнти значимості для кожного параметру оцінювання з метою подальшого розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

Для цього скористаємося експертним методом із залученням працівників підприємства (провізорів).

Для оцінювання скористаємося 10-ти бальною шкалою, де 1 – відсутня важливість, а 10 –максимальна важливість параметру.

Результати експертного оцінювання представлено у таблиці.

Таблиця 2.11

Шкала оцінювання конкурентоспроможності аптеки

Найменування критеріїв оцінювання	експерти										Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Локація і транспортна доступність	10	8	10	9	10	8	10	8	10	8	9,1
Час роботи аптеки	8	7	10	7	9	8	10	6	7	7	7,9
Асортимент товарів та послуг (груп товарів)	9	8	9	10	9	9	9	10	9	9	9,1
Середня ціна на основні товари (ЛЗ) щодо ринку	10	9	7	9	10	9	10	9	9	7	8,9
Середня ціна на додаткові товари (догляд, бади)	6	6	5	6	6	8	6	7	6	8	6,4

Найменування критеріїв	експерти										Середнє
Наявність унікального товару або послуги	9	10	10	8	10	10	8	10	9	10	9,4
Рівень якості обслуговування	6	8	7	8	6	8	5	8	8	6	7,0
Програми лояльності (знижки, бонуси, картки)	8	7	6	7	8	5	7	5	9	6	6,8
Рівень цифрових сервісів	9	6	10	9	6	8	7	9	6	5	7,5
Рівень додаткових сервісів	6	5	6	4	6	7	6	5	5	6	5,6
Фінансовий стан підприємства	8	6	8	8	10	8	8	7	8	9	8,0

Таблиця 2.12

Розрахунок коефіцієнтів значимості щодо порівняльного конкурентного аналізу

Найменування критеріїв оцінювання	Середнє значення	Коефіцієнт значимості
Локація і транспортна доступність	9,1	0,106
Час роботи аптеки	7,9	0,092
Асортимент товарів та послуг (груп товарів)	9,1	0,106
Середня ціна на основні товари (ЛЗ) щодо ринку	8,9	0,104
Середня ціна на додаткові товари (догляд, бади)	6,4	0,075
Наявність унікального товару або послуги	9,4	0,110
Рівень якості обслуговування	7,0	0,082
Програми лояльності (знижки, бонуси, картки)	6,8	0,079
Рівень цифрових сервісів	7,5	0,088
Рівень додаткових сервісів	5,6	0,065
Фінансовий стан підприємства	8,0	0,093
Разом	85,7	1

Як впливає з даних таблиці, найбільш значущими критеріями при виборі аптеки виступають: наявність унікального товару або послуги, локація і транспортна доступність, асортимент товарів та послуг (груп товарів) та ін.

Таблиця 2.13

Результати оцінювання конкурентних переваг аптеки «Здоров'я +» та її найближчих конкурентів

Критерії оцінювання	Коефіцієнт значимості	Аптека «Здоров'я +»		«Перша Аптека»		Аптека «Фармія»	
		Оц	Зв.Оц	Оц	Зв.Оц	Оц	Зв.Оц
Локація і транспортна	0,106	3	0,3186	3	0,3186	3	0,3186

Критерії оцінювання	Коефіцієнт значимості	Аптека «Здоров'я +»		«Перша Аптека»		Аптека «Фармія»	
доступність							
Час роботи аптеки	0,092	2	0,1844	2	0,1844	3	0,2765
Асортимент товарів та послуг (груп товарів)	0,106	2	0,2124	2	0,2124	2	0,2124
Середня ціна на основні товари (ЛЗ) щодо ринку	0,104	2	0,2077	2	0,2077	3	0,3116
Середня ціна на додаткові товари (догляд, баді)	0,075	1	0,0747	3	0,2240	1	0,0747
Наявність унікального товару або послуги	0,110	3	0,3291	3	0,3291	1	0,1097
Рівень якості обслуговування	0,082	2	0,1634	3	0,2450	2	0,1634
Програми лояльності (знижки, бонуси, картки)	0,079	3	0,2380	3	0,2380	2	0,1587
Рівень цифрових сервісів	0,088	1	0,0875	3	0,2625	1	0,0875
Рівень додаткових послуг	0,065	2	0,1307	3	0,1960	2	0,1307
Фінансовий стан підприємства	0,093	2	0,1867	3	0,2800	2	0,1867
Інтегральний коефіцієнт	1,000	-	2,1330	-	2,6978	-	2,0303

О*-оцінка, ЗВО-зважена оцінка

За результатами оцінювання конкурентних переваг трьох аптек — «Здоров'я +», «Перша Аптека» та «Фармія» — найвищий інтегральний коефіцієнт отримала «Перша Аптека» (2,6978), що свідчить про її найвищу конкурентоспроможність серед досліджених підприємств. Це обумовлено наявністю унікальних товарів (рідкісні ліки, вакцини), розвиненими цифровими сервісами, високим рівнем якості обслуговування та стабільним фінансовим станом.

Аптека «Здоров'я +» посіла друге місце з інтегральним показником 2,133. Серед її сильних сторін — хороша локація, високий рівень обслуговування, розвинуті програми лояльності та стабільність фінансових показників. Проте аптека поступається конкурентам через відсутність цифрових сервісів, що в сучасних умовах є важливим чинником для клієнтів.

Аптека «Фармія», попри цілодобовий режим роботи та низькі ціни на основні товари, має найнижчий інтегральний показник — 2,0303. Її слабкими місцями є низький рівень якості обслуговування, відсутність унікальних послуг і цифрових сервісів.

Для підвищення конкурентоспроможності аптеки «Здоров'я +» доцільно інвестувати у розширення електронних сервісів.

2.4. Розробка заходів з управління конкурентними перевагами аптеки «Здоров'я +»

За результатами проведеного аналізу було встановлено, що важливим недоліком діяльності аптеки, який впливає на її конкурентні переваги є відсутність електронних сервісів. На зараз можливість дистанційного замовлення реалізується по-телефону. Але такий метод організації є застарілим та не дуже зручним для клієнтів.

Система дистанційного замовлення через телефон, яка діє в аптеці, має низку суттєвих недоліків. По-перше, вона є трудомісткою, оскільки фармацевт змушений витратити значну частину робочого часу на прийом дзвінків, уточнення позицій, наявності та цін вручну. По-друге, передача інформації на слух спричиняє високий ризик помилок у назві препарату, дозуванні, кількості або адресі доставки.

Така система також позбавлена візуалізації асортименту, що не дозволяє клієнтам ознайомитися з повним переліком товарів, їхніми цінами, аналогами чи акційними пропозиціями. Замовлення через телефон обмежене в часі, оскільки можливе лише в межах робочого графіка аптеки, що знижує його доступність для користувачів. Крім того, процес оформлення замовлення відбувається вручну, що уповільнює логістику і знижує ефективність обробки. Відсутність автоматичного збереження історії замовлень унеможливорює гнучке планування запасів і роботу з клієнтською лояльністю.

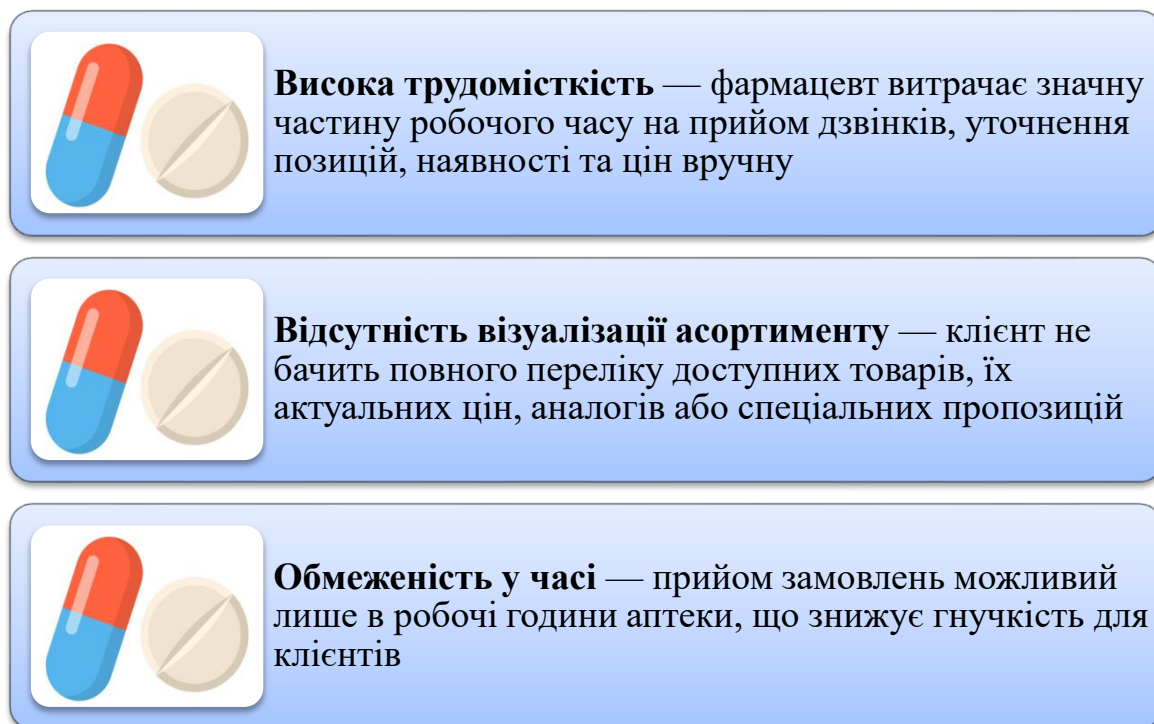


Рис. 2.11. Недоліки замовлення ліків у аптеці по телефону

Нами пропонується запровадити систему, що дозволить формувати онлайн замовлення через систему «Аптека». У системі «Аптека» процес формування онлайн-замовлень вирізняється автоматизованістю та високою оперативністю. Замовлення формуються не через традиційні канали, а безпосередньо в інтерфейсі програми, що дозволяє працювати з актуальними залишками в режимі реального часу. Завдяки автоматичному імпорту прайс-листів від постачальників знижуються ризики помилок і використання застарілої інформації. Це, у свою чергу, майже повністю усуває дефектуру та скорочує цикл обробки замовлення з кількох днів до лічених годин, забезпечуючи клієнту швидке та точне отримання потрібних товарів.

Переваги запровадження системи «Аптека» наведені на рис.2.12.

Дослідимо процес виконання онлайн-замовлення через систему. Для цього побудуємо імітаційну модель. **Імітаційне моделювання** — це метод дослідження систем шляхом створення логічної моделі та відтворення операцій процесу. Особливістю такого моделювання є можливість дослідити

динаміку складних процесів, які важко або неможливо аналізувати аналітичними методами.

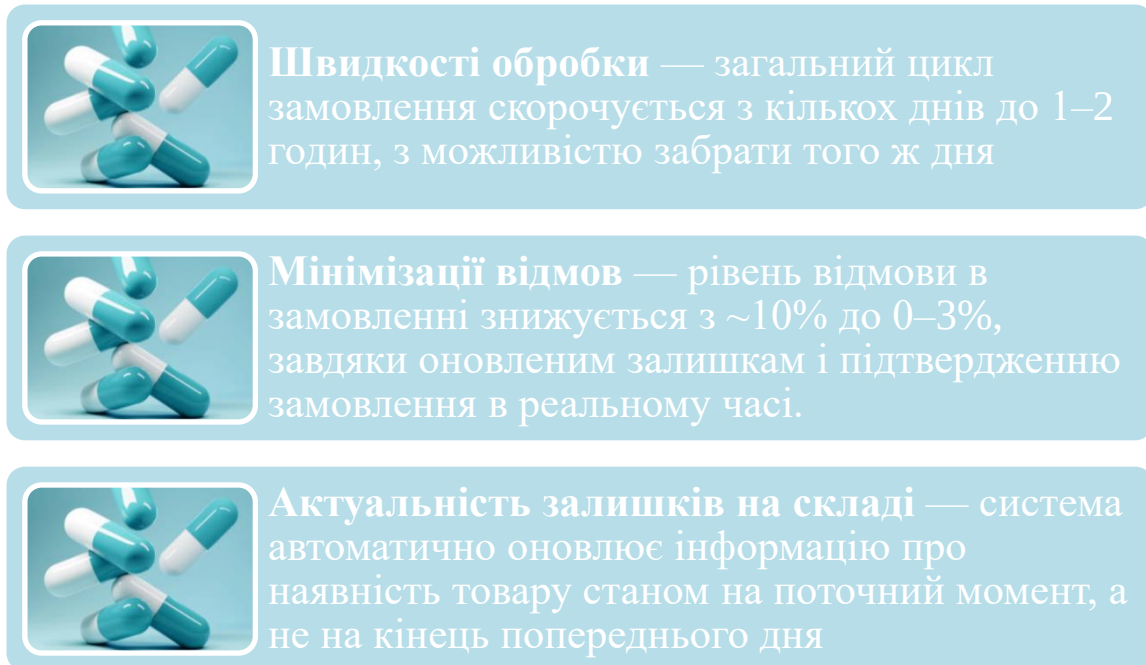


Рис. 2.12. Переваги запровадження системи управління «Аптека»

Дослідимо процес виконання онлайн-замовлення через систему. Для цього побудуємо імітаційну модель. **Імітаційне моделювання** — це метод дослідження систем шляхом створення логічної моделі та відтворення операцій процесу. Особливістю такого моделювання є можливість дослідити динаміку складних процесів, які важко або неможливо аналізувати аналітичними методами.

На даній імітаційній моделі опишемо операції які відбуваються у наступних площинах: клієнт, е-продажі, процеси у залі, закупівлі та видача.

Правила побудови даної моделі: опереції відображаються у вигляді квадратів, пов'язаних між собою стрілками, стрілками пунктиром відображено передачу інформації, кругами позначено початок та завершення процесу, також відображено документи, що формуються у рамках процесу.

Імітаційна модель процесу онлайн-замовлення лікарських засобів представлена на рис. 2.13

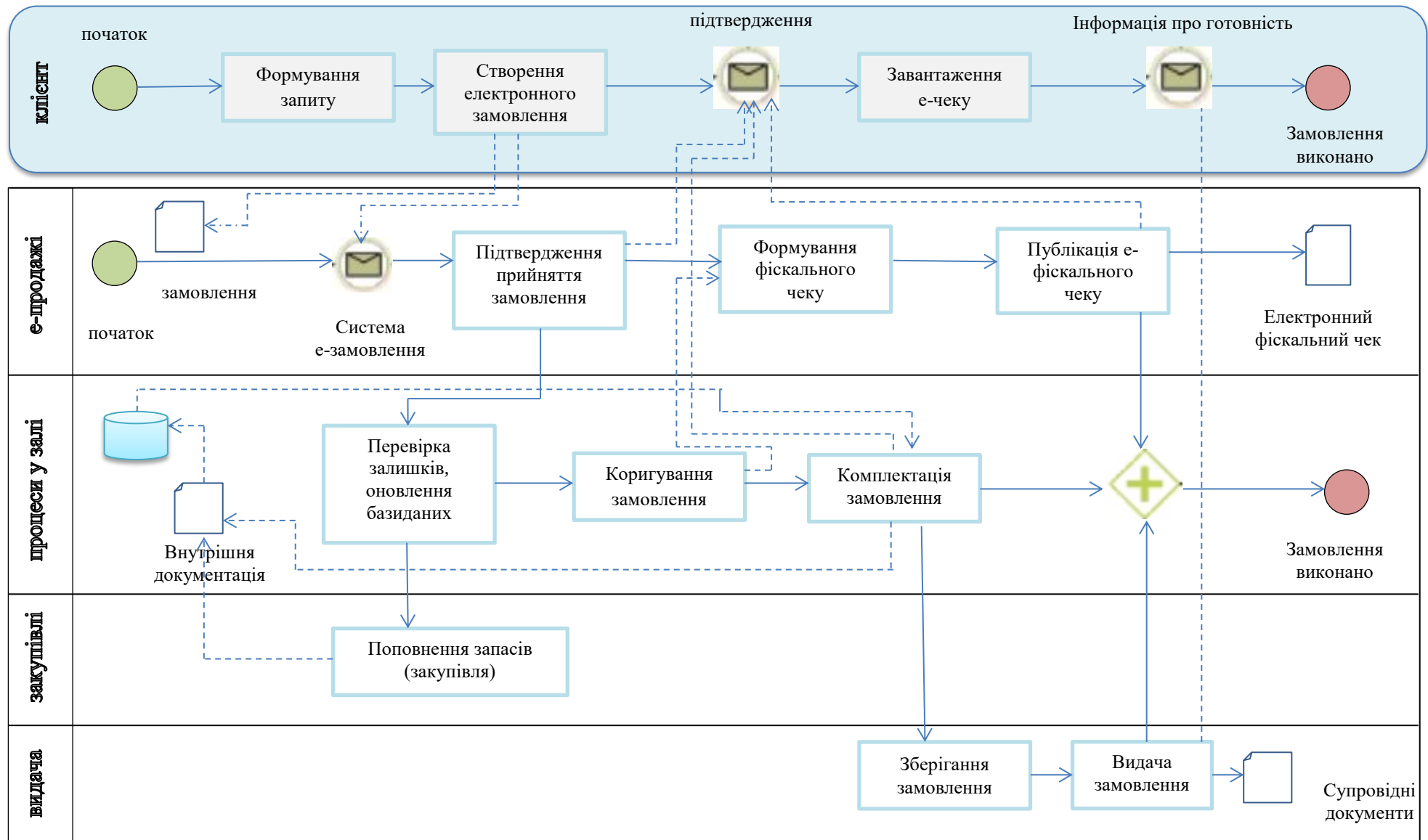


Рис. 2.13. Імітаційна модель процесу онлайн-замовлення лікарських засобів

Процес онлайн-замовлення ліків розпочинається з **формування запиту** клієнтом через інтерфейс програми. На його основі **створюється електронне замовлення**, яке автоматично передається в інформаційну систему аптеки. Система виконує **перевірку наявності препаратів** у базі залишків, актуалізує дані та **проводить коригування замовлення** у разі потреби. Після підтвердження наявності формується комплект і надсилається повідомлення клієнту про прийняття замовлення. Далі система **генерує рахунок-фактуру**, публікує його в електронному вигляді та надсилає клієнту. Після опрацювання замовлення комплект передається на зберігання, про що клієнт отримує повідомлення з інструкцією щодо самовивозу з аптеки. Важливим етапом є регулярне оновлення бази даних щодо наявності препаратів, що також ініціює формування нових запитів до постачальників. Після видачі товару замовлення вважається виконаним.

Проведемо порівняння параметрів виконання замовлення по телефону та онлайн (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Порівняння параметрів виконання замовлення через телефон та онлайн-замовлення

Назва етапу	Замовлення по телефону	Онлайн-замовлення через програму «Аптека»
Оформлення замовлення	з 9:00	Протягом доби, у зручний для замовника час
Початок виконання замовлення	з 9:00	з 9:00
Уточнення потреби	2-10 хв.	автоматично при формуванні замовлення
Перевірка наявності необхідних препаратів	2-10 хв.	автоматично при формуванні замовлення
Коригування замовлення (заміна аналогами / відмова від позиції)	2-10 хв.	нема потреби
Формування фіскального чеку	автоматично	автоматично
Комплектація замовлення	5-15 хв.	5-15 хв.
Видача замовлення	2-5 хв.	2-5 хв.
Мінімально можливий час виконання замовлення	13 хв	7 хв
Максимальний час виконання замовлення	50 хв.	20 хв.
% відмов	відмови ~15%	відмови 0–3%

Порівняльний аналіз показує, що онлайн-замовлення через програму «Аптека» значно ефективніше, ніж традиційне замовлення по телефону. Онлайн-сервіс дозволяє клієнту оформлювати замовлення у зручний час, автоматизує уточнення потреб і перевірку наявності, що мінімізує людський фактор та зменшує час виконання з 13–50 хв. до 7–20 хв. Крім того, рівень відмов знижується з 10% до 0–3%. Це свідчить про зростання точності, швидкості та зручності обслуговування. Онлайн-замовлення також краще масштабуються в умовах високого попиту.

Розрахуємо економічну доцільність запровадження системи. Для цього розрахуємо витрати.

Впровадження системи «Аптека-онлайн» передбачає загальні витрати в розмірі 66 500 грн, що є відносно невисокою інвестицією для сучасного фармацевтичного підприємства з урахуванням масштабів потенційної вигоди. Найбільшу частку кошторису становить вартість ліцензії програмного забезпечення (24 500 грн), а також річне технічне обслуговування й супровід — 24 000 грн. Ці витрати є ключовими для забезпечення безперебійної роботи платформи. Додаткові витрати включають інтеграцію з обліковими системами (15 000 грн) та навчання персоналу (3 000 грн), що свідчить про комплексний підхід до впровадження цифрового сервісу.

Витрати на маркетингове впровадження та юридичне забезпечення оцінено як нульові, оскільки планується використання наявних каналів комунікації та внутрішніх ресурсів. Це дозволяє зменшити загальну суму інвестицій без шкоди для ефективності.

Загалом, запропонований кошторис демонструє збалансованість витрат і обґрунтованість проєкту, що відкриває шлях до підвищення якості обслуговування, зменшення навантаження на персонал і посилення конкурентних переваг аптеки.

Таблиця 2.15

Кошторис витрат на впровадження системи «Аптека-онлайн»

№ з/п	Стаття витрат	Складові витрат	Орієнтовна сума, грн
1	Програмне забезпечення	- Вартість ліцензії на програму «Аптека»	24 500
2	Інтеграція з системами обліку	- Налаштування API - Синхронізація з складським обліком - Тестування	15 000
3	Навчання персоналу	- Проведення онлайн-вебінару - Консультаційна підтримка	3 000
4	Супровід та технічна підтримка	- Оновлення програмного забезпечення, грн. /міс - Технічна допомога	2000*12=24000
6	Маркетингове впровадження	- Повідомлення клієнтів при обслуговуванні	0
7	Юридичне та нормативне забезпечення	- Аудит відповідності зберігання персональних даних	0
Разом			66 500

Оцінимо економічну ефективність впровадження заходу. Згідно з прогнозами маркетингологів, очікується зростання доходу на 2 %, що у грошовому вимірі становить 531,85 тис. грн при базовому обсязі реалізації 30 565,10 тис. грн. Одночасно прогнозується підвищення поточних витрат на 1,75 %, або 386,44 тис. грн. Таким чином, додатковий прибуток від реалізації заходу складе 145,41 тис. грн. Після вирахування витрат на самі заходи (65,5 тис. грн), чистий економічний ефект становитиме 79,91 тис. грн.

Оцінка економічної доцільності запропонованих заходів зі збуту здійснюється шляхом обчислення показників ефективності, зокрема коефіцієнтів окупності та покриття витрат. **Коефіцієнт окупності** визначається як відношення прогнозного додаткового прибутку (після вирахування витрат на заходи) до загальної суми інвестицій. Цей показник демонструє, скільки прибутку приносить кожна вкладена гривня. Натомість **коефіцієнт покриття витрат** обчислюється як відношення витрат до

прибутку, і показує, скільки гривень необхідно витратити для отримання 1 грн прибутку.

Таблиця 2.16

Розрахунок економічного ефекту від реалізації заходів

№ з/п	Показник	Значення
1	Зростання доходу від реалізації	531,848
2	Зростання поточних витрат	386,438
3	Прогнозований додатковий прибуток	145,410
4	Витрати на проведення заходів	65,500
5	Прогнозний додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи	79,910
6	Коефіцієнт окупності витрат	1,22
7	Коефіцієнт покриття витрат	0,82

Розрахунок економічного ефекту свідчить про доцільність реалізації заходів з управління конкурентними перевагами. Прогнозоване зростання доходу становить 531,85 тис. грн, при цьому поточні витрати збільшаться на 386,44 тис. грн. У підсумку підприємство отримає додатковий прибуток у розмірі 145,41 тис. грн. Після врахування витрат на впровадження (65,5 тис. грн) чистий прибуток складе 79,91 тис. грн. Коефіцієнт окупності становить 1,22, тобто кожна вкладена гривня забезпечує 1,22 грн прибутку, що свідчить про економічну ефективність заходів.

Проведемо повторне оцінювання конкурентоспроможності після реалізації заходів.

Таблиця 2.17

Результати оцінювання конкурентних переваг аптеки «Здоров'я +» до та після реалізації заходів

Критерії оцінювання	Коефіцієнт значимості	До реалізації заходів		Після реалізації заходів	
		Оц	Зв.Оц	Оц	Зв.Оц
Локація і транспортна доступність	0,106	3	0,3186	3	0,3186
Час роботи аптеки	0,092	2	0,1844	2	0,1844
Асортимент товарів та послуг (груп товарів)	0,106	2	0,2124	2	0,2124

Критерії оцінювання	Коефіцієнт значимості	До реалізації заходів		Після реалізації заходів	
Середня ціна на основні товари (ЛЗ) щодо ринку	0,104	2	0,2077	2	0,2077
Середня ціна на додаткові товари (догляд, бади)	0,075	1	0,0747	3	0,0747
Наявність унікального товару або послуги	0,110	3	0,3291	3	0,3291
Рівень обслуговування	0,082	2	0,1634	3	0,2450
Програми лояльності (знижки, бонуси, картки)	0,079	3	0,2380	3	0,2380
Рівень цифрових сервісів	0,088	1	0,0875	3	0,2625
Рівень додаткових послуг	0,065	2	0,1307	3	0,1960
Фінансовий стан підприємства	0,093	2	0,1867	3	0,1867
Інтегральний коефіцієнт	1,000	-	2,1330	-	2,4551

О*-оцінка, ЗВО-зважена оцінка

Після реалізації заходів конкурентоспроможність аптеки «Здоров'я +» суттєво покращилась. Загальний інтегральний коефіцієнт зріс з 2,1330 до 2,4551, що свідчить про зміцнення ринкових позицій. Основні поліпшення спостерігаються за такими критеріями, як рівень обслуговування (з 0,1634 до 0,2450), цифрові сервіси (з 0,0875 до 0,2625) та рівень додаткових послуг (з 0,1307 до 0,1960), що вказує на зростання якості клієнтського досвіду.

Інші критерії, такі як локація, асортимент, фінансовий стан і програми лояльності, зберегли стабільно високі оцінки. Загалом, реалізовані заходи позитивно вплинули на формування конкурентних переваг, особливо в частині модернізації сервісу та впровадження цифрових інструментів. Це сприятиме зростанню лояльності клієнтів та зміцненню конкурентних позицій аптеки на локальному ринку.

ВИСНОВКИ

1. У результаті аналізу конкурентних сил ринку аптекних послуг України за М. Портером можна зробити висновок, що конкуренція на ньому є досить високою, і вона зумовлена як великою кількістю гравців, так і високою чутливістю споживачів. Споживачі мають середній рівень впливу, однак їхня здатність швидко перемикається між аптеками, чинять серйозний тиск. Постачальники, мають сильну ринкову владу: зміна постачальника є складною та витратною процедурою, а залежність від імпортової сировини робить аптекні мережі вразливими до валютних коливань. Загроза з боку нових гравців обмежена через високі регуляторні бар'єри, значні стартові витрати та потребу у розкрученому бренді. Загроза товарів-замінників на цьому ринку залишається низькою, адже більшість споживачів надає перевагу перевіреним лікарським засобам. Загалом ринок є стабільним, але потребує стратегічної адаптації гравців до зростаючих вимог споживачів.

2. Аптека «Здоров'я +» — це сучасний фармацевтичний заклад, який успішно функціонує на ринку роздрібної торгівлі лікарськими засобами. Основною метою підприємства є забезпечення населення району якісною, безпечною та ефективною продукцією медичного призначення. Діяльність аптеки здійснюється на підставі чинної ліцензії відповідно до вимог законодавства України. Аптека працює щодня з 8:00 до 21:00 без перерв і вихідних, що робить її послуги максимально доступними для широкого кола споживачів. Асортимент товарів включає лікарські засоби, медичні вироби, лікувальну косметику, засоби гігієни, імунобіологічні препарати та інші товари. Важливим напрямом є виконання соціальної функції — аптека надає знижки пільговим категоріям громадян.

3. За результатами оцінювання конкурентних переваг Аптека «Здоров'я +» посіла друге місце з інтегральним показником 2,133. Серед її сильних сторін — хороша локація, високий рівень обслуговування, розвинуті програми лояльності та стабільність фінансових показників. Проте аптека

поступається конкурентам через відсутність цифрових сервісів, що в сучасних умовах є важливим чинником для клієнтів.

4.Обґрунтовано доцільність впровадження заходів з управління конкурентними перевагами підприємства, зокрема шляхом запровадження сучасної системи онлайн-замовлень. Проведений порівняльний аналіз засвідчив, що використання системи «Аптека» є значно ефективнішим у порівнянні з традиційним оформленням замовлень по телефону. Онлайн-сервіс забезпечує клієнтам можливість оформлення замовлень у зручний для них час, автоматизує процеси перевірки наявності та уточнення потреб, що знижує вплив людського фактора та скорочує загальний час обробки замовлення з 13–50 хвилин до 7–20 хвилин. Крім того, рівень відмов зменшується з 10% до 0–3%, що свідчить про підвищення точності, швидкості та зручності обслуговування. Онлайн-система є більш адаптивною до зміни попиту, легше масштабується і підвищує загальну ефективність взаємодії з клієнтами.

5.За результати проведених розрахунків економічного ефекту доведено доцільність реалізації заходів з управління конкурентними перевагами. Підприємство отримає додатковий прибуток у розмірі 145,41 тис. грн. Після врахування витрат на впровадження (65,5 тис. грн) чистий прибуток складе 79,91 тис. грн. Коефіцієнт окупності становить 1,22, тобто кожна вкладена гривня забезпечує 1,22 грн прибутку, що свідчить про економічну ефективність заходів.

6.Після реалізації заходів конкурентоспроможність аптеки «Здоров'я +» покращилась. Загальний інтегральний коефіцієнт зростає з 2,1330 до 2,4551, що свідчить про зміцнення ринкових позицій. Основні поліпшення спостерігаються за такими критеріями, як рівень обслуговування (з 0,1634 до 0,2450), цифрові сервіси (з 0,0875 до 0,2625) та рівень додаткових послуг (з 0,1307 до 0,1960), що свідчить про позитивний вплив заходів на конкурентні переваги підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/potencial>
2. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. — 2010. — № 17 (118). — С. 14-21.
3. Бугас В. В., Невмержицька С. М., Бугас Н. Р. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства / В. В. Бугас, С. М. Невмержицька, Н. Р. Бугас // Modern Economics. — 2018. — № 11. — С. 34–37.
4. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. — Харків: ХДУХТ, 2021. — 244 с.
5. Булах Н. А. Співвідношення економічних категорій конкуренції, конкурентної переваги і конкурентоспроможності / Н. А. Булах // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. — 2005. — Вип. 8. — С. 257–262.
6. Глєбова А. О., Діхтяр В. В. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД / А. О. Глєбова, В. В. Діхтяр // Молодий вчений. — 2015. — № 12. — С. 36–40.
7. Гребньов М. Г., Віннікова І. І. Управління якістю — як важливий чинник конкурентоспроможності на фармринку / М. Г. Гребньов, І. І. Віннікова // Маркетинг в Україні. — 2009. — № 2. — С. 60–63.
8. Грушка Н., Волк О. М. Управління якістю продукції як важливий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. Грушка, О. М. Волк // Економічні проблеми сталого розвитку: тези доп. наук.-техн. конф., м. Суми, 21–25 квіт. 2008 р. — Суми: СумДУ, 2008. — Т. 1. — С. 84–85.
9. Гриценко О. І. Якість обслуговування як економічна категорія: проблеми визнання / О. І. Гриценко // Інноваційна економіка. — 2013. — № 4 (42). — С. 192–195

10. Гордійчук Є. Г. Якість обслуговування як чинник формування конкурентоспроможності у круїзному туризмі / Є. Г. Гордійчук // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2021. – № 2 (77). – С. 143–162. – DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(77\).2021.143-162](https://doi.org/10.33987/vsed.2(77).2021.143-162).
11. Гуторова І. В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки / І. В. Гуторова // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 3(53), ч. 3. – С. 46–50.
12. Виноградова О. В., Асан А. Ж., Чарна О. О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія / О. В. Виноградова, А. Ж. Асан, О. О. Чарна // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2021. – № 3(30). – С. 5–10.
13. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
14. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Дименко // Економіка розвитку. – 2011. – № 3 (39).
15. Дишкантюк О. В., Коваленко Л. М. Управління якістю послуг як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / О. В. Дишкантюк, Л. М. Коваленко // Управління змінами та інновації. – 2023. – № 6. – С. 77–83. – DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-6-7>
16. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / К.В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2020. – 152 с.
17. Йохна В., Любка В., Стадник В. Чинники якості в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг / В. Йохна, В. Любка, В. Стадник // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. – С. 107–113. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-107>.
18. Жадько С. В., Мойсєєва О. А. Якість обслуговування як фактор забезпечення конкурентоспроможності аптечних підприємств / С. В. Жадько,

О. А. Мойсеева // Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали III наук.-практ. конф., 4 листоп. 2014 р. – Харків, 2014. – С. 116–118.

19. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2022. – № 22. – С. 52–60.

20. Єлець О. П. Сутність та взаємозв'язок категорій теорії конкурентоспроможності / О. П. Єлець // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 16. – С. 112–116

21. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. — 272 с.

22. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.

23. Карпенко Ю.В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2007. - №4 (41). – С. 112-119.

24. Круглова І. Методика оцінювання конкурентного середовища підприємства // Вісник Київського національного лінгвістичного університету. – 2020. – № 1. – С. 21–30.

25. Кубатко В. В., Яковенко М. Ю. Управління якістю продукції як необхідна умова конкурентоспроможності / В. В. Кубатко, М. Ю. Яковенко // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., м. Суми, 24–26 квіт. 2013 р. – Суми: СумДУ, 2013. – Т. 2. – С. 115–116

26. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.

27. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
28. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
29. Кузенко Т. Б. Фінансово-економічний потенціал підприємства як основа його фінансового розвитку [Електронний ресурс] / Т. Б. Кузенко // Комунальне господарство міст. Сер. : Економічні науки. - 2015. - Вип. 119. - С. 45-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2015_119_12
30. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко. Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.
31. Куроченко О.В., Копнов М.А., Сладкевич В.П. та ін. Економіка: від А до Я: Понятійно-термінологічний словник. — К.: ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. — 368 с.
32. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник 97 Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2022. – № 727. – С. 270-276.
33. Петрович І.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Економіка та фінанси підприємства: підручник. — Львів, 2014. — 408 с.
34. Лановий А. О. Визначення та оцінка конкурентоспроможності продукції / А. О. Лановий, В. М. Полозова // Вісн. Технол. ун-ту Поділля. Екон. науки. - Хмельницький, 2020. - N 3, ч. 1 (спец. вип.). - С. 73-77.
35. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. –Одеса, 2016. – 216 с.
36. Паулик А. Я. Особливості дефініції "конкурентні переваги економіки регіону" / А. Я. Паулик // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – 2019. – Т. 6, № 2. – С. 89–94.

37. Пужай-Череда А. М. Сутність економічної конкуренції та конкурентоспроможності / А. М. Пужай-Череда // Сталий розвиток економіки. – 2019. – № 2(43). – С. 45–50.

38. Радзівська С. О. Конкурентоспроможність та інтеграційні перспективи України [Електронний ресурс] / С. О. Радзівська. - К. : Знання України, 2012. - 344 с.

39. Ротанов Г. Управління конкурентоспроможністю інтегрованих промислових структур / Г. Ротанов // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2023. - Вип. 1. - С. 222-227. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_25

40. Смолінська А. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структурна будова [Електронний ресурс] / А. В. Смолінська, В. В. Смолінський // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2011. - Вип. 3. - С. 197-202. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_3_36

41. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: [Електронний ресурс] : монографія / В. П. Мікловда [та ін.] ; Ужгородський національний університет. - Ужгород : [б. в.], 2012. - 300 с.

42. Тарнавська Н. П., Франів І. А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств // Економіка та держава. – 2018. – № 6. – С. 54–58.

43. Ткачова С. С. Сучасні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна перевага підприємства ресторанного бізнесу» / С. С. Ткачова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – Вип. 1(9), ч. 2. – С. 196–204

44. Тепла М. М. Конкурентоспроможність як економічна категорія: суть та основні особливості / М. М. Тепла // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2007. – Вип. 24. – С. 130–137

45. Тітомир Л. А., Данилова О. І. Якість надання послуг як основа конкурентоспроможності готельних підприємств / Л. А. Тітомир, О. І. Данилова // Вісник Одеського національного університету. – 2020. – № 25. – С. 45–50.
46. Тополенко Л. С. Удосконалення системи управління якістю як чинник конкурентоспроможності підприємства / Л. С. Тополенко // Студентський науковий вісник [МНАУ]. – 2017. – Вип. 2 (10). – С. 245–248
47. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
48. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97.
49. Щербакова А. С. Вплив корпоративного управління на економічний потенціал підприємства [Електронний ресурс] / А. С. Щербакова, Д. С. Логвінов. // Ефективна економіка. - 2023. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_81
50. Юзьвак Л. Особливості розвитку теорії і методології сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Юзьвак // Галицький економічний вісник. - 2013. - № 2. - С. 94-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_16
51. Andresen. K.: Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems, Gito, Berlin; 2006; p. 52.
52. Axelrod R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites [Text] / R. Axelrod. - Princeton. University Press. - 1976 - 404 p.
53. Khmelyarchuk, M., Demko, I., Kozmuk, N., Balueva, O., Balabash, O. (2019). The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. Journal of Entrepreneurship Education. 22 (2). Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/The-roleof-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2- 320.pdf>

54. Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing Management* / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. – 15th ed. – Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2016. – 832 p.

55. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / Michael E. Porter. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.