

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Сажко Дмитрій Вячеславович

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю
підприємства»
(на прикладі ТОВ «Мед- Сервіс» аптека № 120)**

Група ТУбц-8-20-Б₁ УБ(4,6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

ініціали)

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Д.В. Сажко

(прізвище та

(підпис)

В.В. Гошовська

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Сажко Д. В. «Управління конкурентоспроможністю підприємства» (на прикладі ТОВ «Мед- Сервіс» аптека № 120) – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У магістерській роботі проаналізовано теоретичні аспекти дослідження конкурентоспроможності сучасних підприємств, а саме: досліджено сучасні тенденції розвитку фармацевтичної галузі, проаналізовано сутність та чинники конкурентоспроможності організації, особливості управління стратегією розвитку та конкурентоспроможністю у фармацевтичному секторі.

Охарактеризовано та визначено особливості діяльності ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» на основі проведення SWOT-аналізу, PEST-аналізу роздрібної мережі та проведення дослідження конкурентних позицій роздрібної мережі ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» на фармацевтичному ринку.

Обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ Мед-Сервіс Аптека №120.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоздатність, фармацевтична сфера, аптека, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

ABSTRACT

Sazhko D. V. «Management of the Competitiveness of an Enterprise»
(using the example of Med-Service LLC, pharmacy No. 120) – a qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of Bachelor in the specialty «Management» in the field of knowledge 07 – Management and Administration. – PrJSC «Higher Education Institution «Interregional Academy of Personnel Management» Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The master's thesis analyzes the theoretical aspects of studying the competitiveness of modern enterprises, namely: the current trends in the development of the pharmaceutical industry are studied, the essence and factors of the competitiveness of the organization are analyzed, the features of managing the development strategy and competitiveness in the pharmaceutical sector are analyzed.

The features of the activities of Med-Service LLC «Pharmacy №120» are characterized and determined based on SWOT analysis, PEST analysis of the retail network and a study of the competitive positions of the retail network of Med-Service LLC «Pharmacy № 120» in the pharmaceutical market.

The directions for increasing the competitiveness of the services of Med-Service LLC Pharmacy № 120 are substantiated.

Keywords: competition, competitiveness, competitiveness, pharmaceutical industry, pharmacy, SWOT analysis, PEST analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ....	12
1.1. Дослідження сучасних тенденцій розвитку фармацевтичної галузі....	12
1.2. Сутність та чинники конкурентоспроможності організації.....	17
1.3. Управління стратегією розвитку та конкурентоспроможністю у фармацевтичному секторі.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ МЕД-СЕРВІС «АПТЕКА №120».....	30
2.1. Характеристика та особливості діяльності ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120».....	30
2.2. SWOT-аналіз діяльності ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120».....	32
2.3. PEST-аналіз роздрібної мережі ТОВ Мед-Сервіс Аптека №120.....	34
2.4. Дослідження конкурентних позицій роздрібної мережі ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» на фармацевтичному ринку.....	41
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ МЕД-СЕРВІС «АПТЕКА №120».....	45
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ Мед-Сервіс Аптека №120.....	45
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкурентоспроможність будь-якої компанії, незалежно від її розміру, визначається низкою факторів, серед яких якість продукції, ефективна логістика, цінова політика, зручне місцезнаходження, швидкість обслуговування, надання консультацій та здатність вирішувати будь-які ситуації, що можуть виникнути під час обслуговування клієнта. Важливу роль в успіху компанії також відіграє стратегічний акцент на потребах споживачів. Концепція загального управління якістю все більше орієнтується на споживача і включає застосування сучасних технологій управління підприємством, а також контроль за якістю виробництва та роботою як окремих працівників, так і компанії в цілому [4].

Фармацевтичний ринок насичений великою кількістю аптечних мереж і незалежних аптек. У таких умовах кожна аптека повинна шукати способи виділитися серед конкурентів, пропонуючи вигідні ціни, широкий асортимент, зручне розташування або високоякісний сервіс.

Сучасні споживачі очікують не тільки низьких цін, а й персоналізованого підходу, зручності обслуговування, можливості купувати онлайн, а також додаткових послуг, таких як консультації чи програми лояльності. Це ставить перед аптеками завдання вдосконалення своєї діяльності для задоволення цих потреб.

Онлайн-аптеки та платформи електронної комерції стають серйозними конкурентами традиційним аптекам. Використання цифрових технологій дозволяє покращувати взаємодію з клієнтами, впроваджувати інновації у логістиці та маркетингу, а також створювати нові джерела доходу.

Законодавство у сфері фармацевтики постійно змінюється, що змушує аптеки адаптуватися до нових вимог. Це включає дотримання стандартів якості, прозорість цін та регулювання продажу окремих категорій препаратів.

Умови економічної нестабільності, зростання цін на медикаменти та зниження купівельної спроможності населення роблять конкуренцію ще гострішою. Аптеки мають шукати способи оптимізації витрат, покращення ефективності управління та створення додаткової цінності для клієнтів.

Управління конкурентоспроможністю є стратегічно важливим завданням для аптек. Впровадження маркетингових стратегій, використання технологій, розвиток сервісу та побудова довіри до бренду допомагають аптекам утримувати позиції на ринку. Ця тема є актуальною не лише для власників аптек, а й для дослідників у галузі економіки, маркетингу та менеджменту [8].

Наукові дослідження, присвячені управлінню конкурентоспроможністю аптек, охоплюють широкий спектр питань, серед яких оцінка конкурентного середовища, аналіз маркетингових стратегій та застосування сучасних методик управління.

Мета дослідження: розроблення теоретичних і практичних засад для підвищення конкурентоспроможності сучасних аптек.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність аптек як економічне явище, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Предмет дослідження – методи, механізми й інструменти управління конкурентоспроможністю аптек, а також чинники, які на неї впливають.

Реалізація мети передбачає виконання таких **завдань дослідження**:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти дослідження конкурентоспроможності сучасних підприємств, а саме: дослідити сучасні тенденції розвитку фармацевтичної галузі, сутність та чинники конкурентоспроможності організації, особливості управління стратегією розвитку та конкурентоспроможністю у фармацевтичному секторі.

2. Охарактеризувати та визначити особливості діяльності ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» на основі проведення SWOT-аналізу, PEST-аналізу роздрібною мережі та проведення дослідження конкурентних позицій роздрібною мережі ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» на фармацевтичному

ринку.

3. Обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ Мед-Сервіс Аптека №120.

Для досягнення мети дослідження використовувався комплекс **теоретичних та емпіричних методів**, які дозволили забезпечити всебічний аналіз управління конкурентоспроможністю аптек. Основні методи включають:

– теоретичні методи: аналіз використовувався для вивчення теоретичних засад конкурентоспроможності, дослідження наукової літератури, нормативно-правових актів і статистичних даних; синтез забезпечував об'єднання отриманої інформації для формування загальних висновків і рекомендацій; порівняння використовувалося для зіставлення різних підходів до управління конкурентоспроможністю аптек, визначення переваг та недоліків моделей; систематизація та класифікація дозволили структурувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність, та розробити відповідні механізми управління; узагальнення використовувалося для формування висновків і рекомендацій на основі теоретичних і практичних даних;

– емпіричні методи: SWOT-аналіз допоміг оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для аптек у конкурентному середовищі; PEST-аналіз використовувався для аналізу зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних), що впливають на ринок аптек; дослідження конкурентних позицій включало збір і аналіз даних про діяльність аптечних мереж, їх ринкову частку, цінову політику, асортимент, рівень сервісу; моделювання – відтворення сценаріїв розвитку ринку для оцінки можливих стратегій аптек.

Використання цих методів забезпечило наукову обґрунтованість і практичну цінність отриманих результатів.

Методологічну та теоретичну основу дослідження управління конкурентоспроможністю аптек складають такі підходи та теорії:

– системний підхід розглядає аптеку як систему, яка функціонує в динамічному конкурентному середовищі, де всі елементи (управління, маркетинг, сервіс) взаємопов'язані. Дає змогу аналізувати взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність;

– комплексний підхід охоплює різні аспекти управління конкурентоспроможністю: економічні, маркетингові, соціальні, технологічні та інноваційні. Забезпечує всебічне дослідження проблем і формулювання рекомендацій;

– емпіричні методи (використання аналізу ринку, опитувань споживачів, збору даних про конкурентів та їх обробки з метою виявлення слабких місць і можливостей);

– інноваційний підхід орієнтований на впровадження новітніх технологій для покращення сервісу та підвищення ефективності управління;

– теорія конкурентних переваг (М. Портер) акцентує увагу на важливості диференціації, низьких витрат і фокусуванні на споживачах для досягнення успіху в конкурентній боротьбі;

– теорія маркетингових стратегій спирається на розробку цінової, продуктової, дистрибуційної та комунікаційної політики для посилення позицій на ринку;

– економічна теорія ринкової конкуренції досліджує механізми взаємодії між суб'єктами ринку, враховуючи особливості попиту і пропозиції у фармацевтичній сфері;

– теорія управління організацією спрямована на вдосконалення організаційно-економічних механізмів, що забезпечують гнучкість і адаптивність аптеки до змін ринку.

Ці підходи дозволяють інтегрувати теоретичні знання у практичне вдосконалення діяльності аптек.

Наукова новизна дослідження полягає в:

а) розробці теоретичних основ управління конкурентоспроможністю аптек. Уточнено сутність поняття конкурентоспроможності для

фармацевтичних підприємств, з урахуванням специфіки аптечного ринку, що включає вплив соціальних, технологічних і регуляторних факторів;

б) інтеграції сучасних методів аналізу конкурентного середовища;

в) оцінці впливу зовнішніх факторів. Здійснено адаптацію PEST-аналізу для фармацевтичного ринку, що дозволяє більш точно оцінити вплив макросередовища на діяльність аптек, включаючи регуляторну політику, пандемії та економічні кризи;

г) уточненні підходів до маркетингових стратегій.

Ці результати сприяють підвищенню науково-практичної значущості дослідження і можуть бути використані як основа для стратегічного планування в аптечних мережах.

Практичне значення дослідження полягає у:

а) розробці рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності аптек. Запропоновані методи й інструменти управління можуть бути використані фармацевтичними компаніями та аптечними мережами для оптимізації бізнес-процесів, зокрема у сферах маркетингу, логістики та сервісу;

б) вдосконаленні маркетингових стратегій. Практичні рекомендації щодо впровадження програм лояльності, а також онлайн-сервісів допомагають залучати та утримувати клієнтів, адаптуючи бізнес до сучасних умов цифровізації;

в) застосуванні інструментів аналізу конкурентного середовища. Інтеграція SWOT-аналізу та PEST-аналізу дозволяє аптекам оцінювати свої конкурентні позиції й виявляти можливості для зростання в конкретних сегментах ринку;

г) використанні в освітньому процесі. Результати дослідження можуть бути інтегровані в навчальні програми економічних, управлінських і фармацевтичних спеціальностей, що дозволить підвищити рівень підготовки фахівців;

д) підтримці сталого розвитку. Пропозиції щодо впровадження екологічних і соціально відповідальних практик сприяють зміцненню довіри до

аптечних мереж і формуванню позитивного іміджу бізнесу;

е) застосуванні в стратегічному плануванні. Одержані результати можуть стати основою для створення довгострокових стратегій розвитку аптек, орієнтованих на зміцнення позицій на ринку.

Ці практичні інструменти й рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність аптечних мереж, сприяючи їхньому зростанню та підвищенню ефективності.

Експериментальна база дослідження: ТОВ Мед-Сервіс Аптека №120 м. Білої Церкви.

Структура та обсяг магістерської роботи складається зі вступу, двох розділів із підрозділами, висновків, списку використаної літератури (46 найменувань). Робота містить 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Дослідження сучасних тенденцій розвитку фармацевтичної галузі

Однією з визначальних рис економіки розвинених країн сучасності є зростаюче значення фармацевтичного сектору. Ця галузь значною мірою впливає на ефективність використання людського капіталу, рівень національної безпеки та ключові показники розвитку підприємницького середовища й економіки загалом. Водночас фармацевтика виступає основним драйвером медичного прогресу, забезпечуючи дослідження, створення та впровадження інноваційних лікарських засобів. Ці досягнення сприяють покращенню здоров'я населення, підвищенню якості життя та зміцненню економічного потенціалу країни [36].

Фармацевтична галузь, порівняно з іншими секторами економіки, функціонує не лише в межах ринкових механізмів попиту та пропозиції, а й підпорядковується численним законам і нормативним актам. До 1990 року її розвиток в Україні був відносно обмеженим, але з впровадженням новітніх технологій та появою інноваційних лікарських засобів галузь почала стрімко розширюватися. Це обумовлено зростанням попиту на ліки, що зумовлений старінням населення, покращенням доступу до медичних послуг, а також збільшенням асортименту фармацевтичної продукції [20].

Фармацевтична галузь виступає ключовим локомотивом інноваційного розвитку науки та економіки. Її діяльність спрямована на підвищення якості та тривалості життя населення. Стратегічне значення цього сектору підкреслюється його стійкістю до макроекономічних коливань через нееластичність попиту на продукцію. Водночас залежність від стану галузі охорони здоров'я, машинобудування, хімічної промисловості,

сільського господарства, біотехнологій та інших сфер свідчить про важливість детального аналізу тенденцій її розвитку.

Фармацевтична галузь демонструє динамічний розвиток і має потенціал для значного внеску в економічний поступ країни, створюючи високу додану вартість. У багатьох державах цей сектор активно технологічно модернізується, причому більшість фармацевтичних компаній зосереджені на наукових дослідженнях та розробках.

Ця галузь залишається однією з ключових для економіки будь-якої країни, оскільки її рівень розвитку є індикатором стану системи охорони здоров'я. Крім того, вона забезпечує значну кількість робочих місць і сприяє покращенню якості життя населення. Лікарські препарати, як товари першої необхідності, є незамінними у повсякденному житті людини, що забезпечує стабільний попит на фармацевтичну продукцію в усі часи [42].

Фармацевтична галузь України функціонує в умовах активного впливу державної політики, спрямованої на забезпечення населення доступними лікарськими засобами. Водночас цей сектор характеризується високим рівнем конкуренції у сферах виробництва, дистрибуції та споживання.

Сильна конкурентоспроможність галузі стимулює залучення значних інвестицій у розробку та виробництво лікарських препаратів. Оскільки фармацевтична продукція має критично важливе значення, вона потребує належного фінансування для забезпечення стійкого розвитку й задоволення потреб суспільства.

Оцінка перспектив розвитку фармацевтичної галузі в умовах сучасних соціально-економічних змін є надзвичайно актуальною як для виробників лікарських засобів, так і для споживачів, а також для загальної динаміки економіки України.

Для забезпечення стабільного зростання фармацевтичні підприємства мають збільшувати обсяг доходів шляхом постійного впровадження нових продуктів, зокрема інноваційних лікарських засобів, і одночасно

оптимізувати витрати, зокрема на дослідження, розробку та збут продукції.

Фармацевтична галузь суттєво відрізняється від інших секторів промисловості через специфічний процес виведення продукції на ринок. Однією з основних відмінностей є обов'язкове отримання офіційного схвалення від регуляторних органів країни, що передбачає проведення тривалих і суворих клінічних випробувань. Процес розробки нового препарату часто займає в середньому близько 14 років, а відсоток успішного переходу від відкриття ліків до їх комерційного випуску залишається низьким. Це підкреслює високу складність і витратність фармацевтичних інновацій [37].

Дослідження тенденцій розвитку фармацевтичної галузі в Україні висвітлено в працях таких науковців, як О. Пенькова, О. Світовий, О. Шандрівська, Д. Гончаренко, а також Т. Наконечна, В. Крикавський, О. Чирва та О. Бовкун. Їхні роботи зосереджені на вивченні специфіки функціонування фармацевтичного сектору в Україні та аналізі його сучасних тенденцій розвитку з урахуванням економічних і соціальних викликів сьогодення [29].

Фармацевтичний ринок України в сучасних умовах поділяється на два основних сегменти: роздрібний (аптечний) і госпітальний. Роздрібний сегмент охоплює реалізацію фармацевтичної продукції через мережу аптек для особистого використання споживачами. Госпітальний сегмент, своєю чергою, включає закупівлю лікарських засобів Міністерством охорони здоров'я України для потреб медичних закладів, зокрема для забезпечення пільгових категорій пацієнтів [34].

Станом на 2021 рік частка роздрібного сегмента становила близько 85–86% загального обсягу фармацевтичного ринку, тоді як госпітальний сегмент займав приблизно 14–15%. Такий розподіл підкреслює переважну роль аптечного сегмента в структурі української фармацевтичної галузі [21].

Фармацевтична галузь створює значну кількість висококваліфікованих робочих місць, як у сфері безпосередньої зайнятості, так і в суміжних галузях, сприяючи поширенню знань та розвитку навичок.

Працівники цього сектору регулярно проходять спеціалізоване навчання, що пов'язане із впровадженням сучасних технологій і передових виробничих процесів. Отримані знання не лише підвищують їхню професійну компетентність, а й відкривають можливості для кар'єрного зростання, зміни професійного напрямку або створення власного бізнесу, чим вони роблять додатковий внесок у розвиток економіки [26].

Фармацевтична галузь залишається одним із провідних високотехнологічних роботодавців в Україні, забезпечуючи працевлаштування значної кількості кваліфікованих фахівців і сприяючи інноваційному поступу національної економіки.

Аналізуючи ринок фармацевтичних товарів в Україні, слід звернути увагу на ключовий показник – споживання лікарських засобів і медичних препаратів на душу населення. За цим показником Україна займає одну з найнижчих позицій серед європейських країн. Хоча рівень споживання поступово зростає, він все ще значно відстає від середньосвітового рівня [22].

Основними причинами повільного зростання є низький рівень доходів населення та недосконалість реформ у сфері фінансування охорони здоров'я. У країнах Європи значну частину витрат на медикаменти покривають державні програми та системи медичного страхування. Натомість в Україні близько 99,0% витрат на лікарські засоби населення оплачує самостійно.

У 2022 році обсяг споживання лікарських засобів на одну особу становив 74 дол. США, а до 2024 року цей показник зріс до 105 дол. США. Подальше збільшення цього рівня можливе завдяки впровадженню системи медичного страхування та розширенню державних ініціатив, таких як програма «Доступні ліки». Вони можуть стати каталізаторами позитивних змін, забезпечуючи кращий доступ населення до необхідних препаратів [19].

Однією з найважливіших і соціально значущих проблем розвитку сучасної української фармацевтичної галузі є питання ціноутворення на лікарські препарати. Особливість цього аспекту полягає в тому, що ціни у фармацевтичному секторі мають не лише економічне, але й соціальне

значення. Вони визначають рівень доступності лікарських засобів для широких верств населення та ступінь задоволення їхніх потреб у фармацевтичній продукції, яка належить до категорії соціально важливих товарів [18].

Ефективне регулювання цін може стати ключовим чинником у забезпеченні балансу між економічними інтересами виробників і соціальними потребами споживачів, сприяючи покращенню загального стану системи охорони здоров'я.

Фармацевтична галузь України поступово, але впевнено збільшує обсяги експорту та освоює нові ринки збуту, адаптуючись до вимог цих ринків. Проте, вихід українських виробників на європейський ринок залишається складним процесом. Виробники стикаються з численними бар'єрами, які суттєво знижують їх конкурентоспроможність у Європі. Розвиток експортних можливостей і інтеграція у світову економіку вимагають створення інноваційних лікарських засобів. Однак не всі українські фармацевтичні компанії здатні інвестувати значні кошти у довгострокові та дорогі розробки оригінальних препаратів. Важливим фактором є наявність міжнародних сертифікатів GMP, що підтверджує відповідність підприємства міжнародним стандартам якості виробництва. Проте, не всі компанії мають можливість пройти сертифікацію через високу вартість і складність оновлення виробничої інфраструктури [13].

Одним із значних недоліків української фармацевтичної галузі є високий рівень залежності від імпортової продукції, що становить ризик для національної безпеки. Аналізуючи структуру зовнішньоекономічної діяльності фармацевтичних підприємств, можна зробити висновок, що співвідношення експорту до імпорту складає в середньому 10% до 90%. Це пояснюється відсутністю ефективної системи збуту фармацевтичних препаратів та недостатньо налагодженими комунікаційними зв'язками з дистриб'юторами та кінцевими споживачами. Як результат, споживачі часто не мають інформації про доступні вітчизняні препарати, які є аналогами

дорогих імпортованих товарів. Для сприятливого розвитку галузі важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні комунікаційні стратегії [6].

Проте українська фармацевтична галузь має значні потенціали для зростання та може замінити Китай та Індію на європейському ринку. Поточні темпи розвитку галузі дають підстави для оптимістичних прогнозів, адже відкритий ринок Європейського Союзу та орієнтація українських виробників на отримання сертифікатів GMP створюють реальні можливості для експорту українських фармацевтичних продуктів до ЄС [2].

Ураховуючи сучасний економічний стан в Україні, подальший розвиток фармацевтичної галузі буде визначатися низкою ключових факторів. Серед них важливими є: реформування системи охорони здоров'я, розвиток добровільного медичного страхування, створення умов для державної підтримки фармацевтичних підприємств та розвиток контрактного виробництва. Крім того, для забезпечення сталого зростання галузі необхідно розвивати ефективну систему державно-приватного партнерства, орієнтувати виробництво на міжнародні стандарти якості (GMP), а також удосконалювати збутову діяльність фармацевтичних компаній. Ці фактори є основою для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку української фармацевтичної індустрії на міжнародній арені [2].

1.2. Сутність та чинники конкурентоспроможності організації

Війна має значний вплив на конкурентоспроможність сучасних організацій, адже вона створює низку непередбачуваних економічних, політичних і соціальних умов, що змушують підприємства швидко адаптуватися до змінюваного середовища. В умовах війни бізнеси стикаються з численними викликами, які можуть впливати як на стратегії розвитку, так і на загальний стан їх конкурентоспроможності.

Війна призводить до зниження економічної активності, високої

інфляції, коливань валютних курсів та зростання цін на ресурси. Це впливає на витрати організацій, що змушує їх шукати способи оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва та зниження собівартості.

Війна часто призводить до блокування або порушення логістичних ланцюгів, зменшення доступності сировини та матеріалів, що негативно позначається на діяльності підприємств. Організації змушені адаптувати свої стратегії постачання, шукати альтернативних постачальників або переорієнтовувати виробництво.

У воєнний час попит на деякі види продукції може різко знизитись (наприклад, на розкішні товари), в той час як інші (ліки, засоби безпеки, харчові продукти) можуть стати більш затребуваними. Організації, які швидко адаптуються до нових потреб ринку, зберігають конкурентні переваги.

Війна впливає на інвестиційну привабливість країни, що може призвести до скорочення інвестицій, втрати капіталу та заморожування бізнес-проектів. Для збереження конкурентоспроможності організації можуть звертатися до внутрішніх ресурсів і фокусуватись на інноваціях та зниженні залежності від зовнішніх інвестицій.

Під час війни репутація компанії може стати визначальним фактором конкурентоспроможності. Організації, які демонструють соціальну відповідальність, підтримку національної економіки та допомогу постраждалим, здобувають лояльність споживачів, що впливає на їхній успіх.

У складних умовах війни підприємства мають прискорити впровадження нових технологій, автоматизацію та цифровізацію, що дозволяє знижувати витрати та зберігати гнучкість у виробничих процесах [10].

Таким чином, війна ставить перед організаціями нові виклики, проте правильна стратегія адаптації до змінних умов, інноваційність і здатність швидко реагувати на потреби ринку можуть стати важливими факторами збереження і навіть посилення конкурентоспроможності підприємства.

Здатність суб'єкта господарювання витримувати конкурентну напругу та брати участь у ринковому змаганні характеризується економічною категорією «конкурентоспроможність».

Нинішні кризові ринкові умови господарювання вимагають підтримки достатнього рівня конкурентоспроможності, оскільки вона є однією з основних структурних складових успішної діяльності будь-якого підприємства, особливо в кризових умовах. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства адаптуватися до змінних умов ринку, ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації, підтримувати якість продукції та обслуговування, а також швидко реагувати на потреби споживачів. У кризових умовах підтримання високого рівня конкурентоспроможності стає критично важливим для збереження стабільності, виживання та успіху організації [10].

У економічній літературі термін «конкурентоспроможність» зазвичай розглядається як здатність фірми, продукції, товару або послуги відповідати сучасним вимогам і стандартам ринку. Підвищення конкурентоспроможності стає першочерговим завданням для організацій, оскільки це дозволяє їм зберігати та укріплювати свої позиції на ринку. Конкурентоспроможність є важливою економічною категорією, яка є об'єктом численних досліджень в економічних науках. Це багатогранне поняття, що охоплює змагання і боротьбу за досягнення найкращих результатів у сфері бізнесу, а також здатність підприємства або продукції витримувати конкурентну напругу та успішно функціонувати в умовах змінного ринку [16].

Спираючись на економічний зміст поняття «конкуренція», багато авторів досліджують категорію «конкурентоспроможність», зокрема акцентуючи увагу на її різних аспектах.

Одним із основних підходів до розуміння цієї категорії є теорія конкурентної переваги, розроблена М. Портером. За його дослідженнями, конкурентоспроможність підприємства оцінюється через порівняння його діяльності з діяльністю інших підприємств, які належать до тієї ж галузі.

Портер визначав конкурентоспроможність як здатність товару, послуги чи підприємства ефективно конкурувати на ринку з аналогічними продуктами або іншими учасниками ринку. Це означає, що для успіху на ринку необхідно мати перевагу над конкурентами, забезпечуючи високі стандарти якості, інноваційності та ефективності [45].

Г. Скудар продовжує розвивати ідеї М. Портера, наголошуючи, що конкурентоспроможність є багатогранним економічним поняттям, яке оцінюється не лише на рівні країни, а й на рівнях галузі, сегменту, виробника та інших структурних одиниць, таких як категорії чи кластери. Вчений підкреслює, що конкурентоспроможність залежить від економічних, соціальних та політичних факторів, які впливають на становище країни, окремої категорії або сегменту на внутрішньому та зовнішньому ринках. У контексті глобалізації конкурентоспроможність набуває нових форм і значень. Зокрема, вона може розглядатися як здатність підприємства успішно протистояти міжнародній конкуренції не лише на національному ринку, а й на ринках інших країн, що значно підвищує вимоги до адаптації та інноваційної діяльності підприємств [17].

М. Гельвановський визначає конкурентоспроможність як володіння властивостями, що дають перевагу суб'єкту економічного змагання, що сприяє його успіху в ринковому середовищі [24].

П. Завьялов трактує конкурентоспроможність як концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей країни, які втілюються в товарах і послугах, здатних успішно конкурувати з аналогами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Однак, у цьому визначенні автор не враховує фактори внутрішнього середовища фірми, що є важливим аспектом для оцінки конкурентоспроможності підприємств [32].

В. Хруцький та І. Корнєєва розглядають конкурентоспроможність як здатність підприємства успішно функціонувати на конкретному ринку або регіоні, випускаючи і реалізуючи конкурентоспроможні продукти та послуги

в певний період часу [39].

За Н. Яшиним, конкурентоспроможність є основним критерієм ефективності діяльності організації. Вона включає дві основні складові: з одного боку – це характеристики самої організації, що визначаються рівнем використання її науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, а також потенціалу маркетингових служб. З іншого боку – це зовнішні соціально-економічні та організаційні чинники, які дозволяють організації створювати продукцію, що є більш привабливою за ціновими та неціновими характеристиками в порівнянні з конкурентами [33].

Р. Фатхутдінов визначає конкурентоспроможність як властивість об'єктів, що характеризує ступінь задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на ринку. Він зазначає, що ця категорія визначає здатність об'єкта витримувати конкуренцію серед аналогічних об'єктів на ринку. Однак варто зазначити, що автор не враховує той факт, що конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від конкурентоспроможності продукції або послуг, які воно реалізує, а й від множини зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як організаційна структура, маркетингові стратегії, інноваційний потенціал та інші аспекти [5].

Відмінності в трактуваннях категорії «конкурентоспроможність» зумовлені її багаторівневою природою. Конкурентоспроможність використовується на різних рівнях економіки, зокрема щодо товару, підприємства, галузі, регіону та країни в цілому. Це означає, що конкурентоспроможність є відносним поняттям, яке змінює своє значення в залежності від того, з якими конкурентами проводиться порівняння. Наприклад, рівень конкурентоспроможності конкретного підприємства може варіюватися в залежності від його результативності та ефективності на глобальному чи міжнародному ринку [33].

Існують два основні погляди на походження конкурентних переваг підприємства. Перший погляд акцентує увагу на впливі галузевих

детермінант діяльності фірми, зокрема на таких факторах, як концентрація, бар'єри на вході та виході, а також економія на масштабі. Науковці класичної промислової організації стверджують, що фірма не може змінювати умови, що існують у галузі, а тому її конкурентна перевага формується завдяки зовнішнім факторам, а не внутрішнім.

Другий погляд, представлений новими дослідниками в галузі промислової організації, визнає, що фірми мають можливість впливати на взаємозв'язок між галузевою структурою та їхньою власною діяльністю. Вони вважають, що підприємства можуть активно формувати свої конкурентні переваги, впливаючи на внутрішні та зовнішні фактори своєї діяльності [11].

М. Портер розробив метод аналізу конкуренції, який базується на економіці промислової організації, і представив концепцію п'яти сил, що визначають інтенсивність конкуренції в галузі та, відповідно, її привабливість з точки зору прибутковості. За цією моделлю, галузь вважається «непривабливою», якщо вплив цих п'яти сил знижує загальний рівень прибутковості в ній. Найменш привабливою буде галузь, яка наближається до «чистої конкуренції», де конкуренція така інтенсивна, що прибуток фірм знижується до нормального рівня. Ці п'ять сил, за Портером, включають:

1. Загроза входу нових конкурентів – чим нижчі бар'єри для входу на ринок, тим сильніша конкуренція.
2. Сила постачальників – якщо постачальники мають великий вплив на умови постачання, вони можуть знижувати прибутковість компаній у галузі.
3. Сила покупців – чим більше влади у покупців, тим більше тиску вони можуть чинити на ціни та умови.
4. Загроза заміників – наявність продуктів або послуг, які можуть замінити продукти галузі, також знижує прибутковість.
5. Інтенсивність конкурентної боротьби – чим більше конкурентів в

галузі, тим сильніша конкуренція за ринок і менша ймовірність високих прибутків [46].

Згідно з концепцією М. Портера, конкуренція в межах однієї галузі визначається п'ятьма основними силами, які можуть як підвищити, так і знизити прибутковість галузі:

1. Загроза нових учасників – наявність бар'єрів для входу або легкість, з якою нові конкуренти можуть увійти на ринок, визначають рівень конкуренції в галузі.

2. Переговорна сила покупців – покупці з високою силою можуть диктувати умови, знижувати ціни або вимагати кращу якість, що впливає на прибутковість.

3. Переговорна сила постачальників – постачальники з великою силою можуть збільшувати ціни або обмежувати доступність ресурсів, що також впливає на прибутковість фірм у галузі.

4. Загроза замінників – наявність продуктів або послуг, які можуть замінити товари галузі, зменшує прибутковість і конкуренцію.

5. Посилення суперництва серед конкурентів – інтенсивність конкурентної боротьби всередині галузі може значно знижувати прибуток, особливо якщо конкуренція переходить на боротьбу за ціни або інші конкурентні переваги [45].

На думку Портера, еволюція галузі, її розвиток та зміни залежать від стратегічних виборів фірм, які визначають їхню конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до цих сил.

Відповідно до концепції М. Портера, інтенсивність конкурентного суперництва є одним з найважливіших факторів, що визначають конкурентоспроможність галузі. Глибоке розуміння конкурентів і їхніх стратегій є ключовим для успіху підприємства в збуті товарів та послуг. Позиціонування продукту на ринку залежить від того, як споживачі сприймають товар і чим він відрізняється від пропозицій конкурентів [46].

Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність і можуть

стримувати суперництво серед конкурентів, включають:

1. Стійка конкурентна перевага через інновації – організація, що постійно інвестує в нові технології та інновації, здатна зберігати і посилювати свою конкурентоспроможність.

2. Конкуренція між онлайн- та офлайн-організаціями – у сучасному світі багато галузей стикаються з конкуренцією між традиційними бізнесами та цифровими платформами, що може значно впливати на стратегії.

3. Рівень витрат на рекламу – значні витрати на рекламу можуть сприяти залученню споживачів, але також створюють додаткові витрати для фірм, що можуть знижувати прибутковість галузі.

4. Конкурентна стратегія – фірми можуть вибирати стратегію низької вартості або диференціації, залежно від своїх можливостей і ринкових умов, що має велике значення для утримання конкурентної позиції.

5. Співвідношення твердої концентрації – рівень концентрації в галузі, який показує, наскільки ринок зосереджений на кількох великих гравцях. Висока концентрація може сприяти зниженню конкуренції, але в той же час – створювати бар'єри для нових учасників [14; 15; 20].

Загалом, в умовах конкурентного суперництва, ці фактори взаємодіють і визначають, наскільки здатна галузь підтримувати високу прибутковість, а також, чи можуть окремі фірми зберігати свою конкурентоспроможність.

Дослідники стратегічного менеджменту дійсно підкреслюють важливість внутрішніх ресурсів підприємства як основи для формування конкурентних переваг. Замість того щоб лише орієнтуватися на зовнішні фактори, вони акцентують увагу на тому, що саме унікальні ресурси, можливості та знання підприємства можуть стати основою для досягнення стабільної конкурентної переваги [43].

Зокрема, компанії створюють конкурентні переваги завдяки накопиченню та розвитку таких ресурсів, як:

1. Інтелектуальний капітал – знання, досвід і ноу-хау, які дозволяють

фірмі розробляти інновації та ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

2. Кадровий потенціал – кваліфіковані працівники, їхні навички та досвід є важливими чинниками, які визначають успішність стратегії фірми.

3. Інфраструктура – технічне забезпечення, системи управління, логістика та інші внутрішні компоненти підприємства, що забезпечують ефективність роботи.

4. Фінансові ресурси – здатність мобілізувати фінанси для інвестицій у розвиток і впровадження нових технологій та бізнес-ініціатив.

5. Бренд і репутація – сила бренду і довіра споживачів, що можуть забезпечити стійке конкурентне становище на ринку [25; 41; 43].

З огляду на це, фірмі важливо не лише спостерігати за конкурентами, а й здійснювати самодіагностику своїх сильних і слабких сторін. Це дозволяє чітко сформулювати конкурентну стратегію, яка б враховувала як зовнішні, так і внутрішні фактори, а також використовувати свої унікальні ресурси для досягнення конкурентної переваги.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом стратегічного та маркетингового управління, оскільки вона дозволяє організації чітко визначити свої сильні та слабкі сторони, а також розробити конкретні кроки для покращення конкурентної позиції. Ось деякі основні цілі та завдання, для яких необхідна оцінка конкурентоспроможності:

1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Оцінка дозволяє виявити області, де підприємство відстає від конкурентів, і розробити стратегії для усунення цих недоліків, таких як вдосконалення продукту, процесів чи послуг.

2. Вибір партнера для спільного випуску продукції. Розуміння власної конкурентоспроможності дає можливість знайти стратегічних партнерів, які мають доповнюючі можливості, що можуть допомогти у досягненні взаємних переваг.

3. Залучення інвестицій. Оцінка конкурентної позиції є важливою для

переконання інвесторів у потенціалі підприємства, його здатності ефективно конкурувати та отримувати прибуток на ринку.

4. Вихід на нові ринки збуту. При розширенні діяльності на нові ринки оцінка конкурентоспроможності дозволяє правильно позиціонувати продукцію або послугу, визначити потенційні ризики та можливості на новому ринку [41].

Для досягнення цих цілей важливо застосовувати об'єктивні та оперативні методики оцінки конкурентоспроможності, що можуть включати:

- SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз;
- аналіз 5 сил Портера для вивчення конкурентного середовища;
- оцінка ринкової частки та позиції для визначення місця на ринку;
- фінансові показники: рентабельність, ефективність використання ресурсів, ліквідність і т.д. [23]

Така оцінка дозволяє підприємству бути готовим до змін на ринку і розробляти чіткі стратегії для забезпечення стійкої конкурентної переваги.

1.3. Управління стратегією розвитку та конкурентоспроможністю у фармацевтичному секторі

Для забезпечення ефективного функціонування аптечних мереж топ-менеджменту необхідно впроваджувати стратегії розвитку. Покращення результативності їх діяльності сприятиме зміцненню матеріально-технічної бази, удосконаленню організаційних процесів, збільшенню прибутковості, залученню нових клієнтів і створенню сприятливих умов для відпуску лікарських засобів та виробів медичного призначення.

Було проведено аналіз як закордонних, так і вітчизняних досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю та розвитку фармацевтичних організацій. Встановлено, що питання управління конкурентоспроможністю

підприємств (організацій) розглядались у роботах таких дослідників, як М. Портер, Б. Уотерман, Е. Чермберлін, Ф. Еджоурт, М. Ерміх, Ю. Іванов, А. Воронкова, О. Тищенко та інших.

Дослідженню сутності та методологічних і методичних підходів до оцінки й управління конкурентоспроможністю фармацевтичних підприємств та аптечних закладів присвячено низку наукових праць.

В умовах ринку аптечні заклади, як і будь-які інші підприємства, повинні постійно приділяти увагу питанням зміцнення власної конкурентоспроможності. У сучасних умовах, поряд з проблемою управління конкурентоспроможністю аптечних закладів, постає актуальна проблема управління розвитком фармацевтичних організацій. Незважаючи на поширене використання цього терміна, досі не сформульовані чіткі характеристики та визначення поняття «управління розвитком». Важливо розрізняти управління функціонуванням організації та управління її розвитком, оскільки ці процеси мають різні об'єкти, а отже, передбачають різні завдання та методи їх вирішення [1].

Управління функціонуванням закладу спрямоване на ефективне використання наявного потенціалу на поточному рівні. Його об'єктами є основні забезпечувальні процеси організації, зокрема матеріально-технічне, кадрове, фінансове та інше забезпечення. Управління розвитком організації має на меті нарощування її потенціалу та підвищення ефективності його використання через впровадження нововведень, що робить процес розширеного відтворення її основним об'єктом.

Отже, управління функціонуванням орієнтоване на поточний стан організації, а управління розвитком – на її майбутнє. Воно має забезпечити чітке розуміння потреб (не лише існуючих, а й тих, що виникнуть у майбутньому) і можливостей розвитку, встановлення якісних і реалістичних цілей, вибір оптимальних методів їх досягнення, залучення трудового колективу до процесу реалізації цих цілей, а також надійний контроль за впровадженням змін і своєчасне прийняття рішень.

Як і будь-яка інша діяльність, управління розвитком може здійснюватися на основі різних підходів. Для вдосконалення власних дій необхідно вміти відрізняти ці підходи, розуміти їхні переваги та недоліки в порівнянні з іншими. У літературі виділяють такі ознаки розподілу підходів до управління розвитком організації [7]:

- за суб'єктом управління розвитком – тактичний підхід: визначає, чи є суб'єктом управління лише топ-менеджмент організації, чи весь трудовий колектив бере участь у розробці планів, обговоренні процесу робіт і прийнятті рішень. У першому випадку застосовується адміністративний підхід, у другому – партисипативний;

- за орієнтацією управління розвитком – орієнтованоподібний підхід дозволяє з'ясувати, чи орієнтовано управління на процес чи на результат (цільове управління). При управлінні, орієнтованому на процес, суб'єкт може не завжди чітко спрогнозувати кінцевий результат при освоєнні нововведень. У разі цільового управління спочатку визначається бажаний результат, після чого розробляється нововведення для його досягнення;

- за інтегрованістю об'єктів управління розвитком – розрізняють управління, орієнтоване на автономне освоєння нововведень, та управління, спрямоване на реалізацію всієї сукупності нововведень як цілісного комплексу (системне управління);

- за типом реагування управління на зміни – поділяють на випереджувальне та реактивне. Ефективне управління передбачає встановлення досяжних цілей і своєчасне передбачення факторів, що можуть заважати їх досягненню, а також реагування на них до того, як вони призведуть до негативних наслідків. Тип управління, що базується на реагуванні на вже відбулися події, називається реактивним [7].

Слід зазначити, що жоден із підходів до управління розвитком не є універсально пріоритетним. Залежно від умов, ефективність того чи іншого підходу може значно варіюватися. Наприклад, демократичне управління не завжди дає кращі результати, ніж адміністративне. Крім того, в умовах

обмеженого часу для планування розвитку організації адміністративний підхід є єдиним, що виправданий. Системний підхід, хоча і вимагає високої кваліфікації керівників, є трудомістким. У випадку стабільної ситуації реактивне управління може забезпечити результати, подібні до випереджувального. Вибір конкретного підходу має базуватися на реальних умовах діяльності організації. Проте, чим ближче управління до системно-цільового, тим більшими потенційними можливостями воно володіє для забезпечення ефективного розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ МЕД-СЕРВІС «АПТЕКА №120»

2.1. Характеристика та особливості діяльності ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120»

ТОВ «Мед-Сервіс» є однією з найбільших аптечних мереж в Україні, яка почала свою діяльність у 1995 році. Аптека №120 є однією з численних аптек цієї мережі. Як і всі інші аптеки «Мед-Сервіс», Аптека №120 працює з орієнтацією на надання якісного медичного обслуговування та широкий асортимент фармацевтичних товарів для населення.

Аптека №120 пропонує широкий асортимент лікарських засобів, медичних виробів, вітамінів, косметики, засобів для догляду за здоров'ям, а також харчових добавок і товарів для дітей. Окрім традиційних лікарських препаратів, аптека також спеціалізується на рідкісних та імпортованих медикаментах, що можуть бути важливими для спеціалізованого лікування.

Аптека №120 є однією з аптек, яка працює за цілодобовим графіком, що є важливою конкурентною перевагою. Це дозволяє клієнтам придбати необхідні ліки в будь-який час доби, що особливо важливо у випадках надзвичайних ситуацій, таких як гострі захворювання або травми.

Аптека №120, як частина мережі «Мед-Сервіс», пропонує онлайн-послуги, зокрема можливість попереднього замовлення ліків через інтернет, що дозволяє зекономити час для клієнтів. Проте, варто зазначити, що іноді з'являються відгуки про проблеми з процесом замовлення, що потребує вдосконалення.

Аптека №120 активно використовує маркетингові інструменти для залучення клієнтів, такі як акції, знижки, програми лояльності для постійних покупців. Це дозволяє створювати конкурентні переваги на тлі інших аптечних мереж.

Усі працівники аптеки мають необхідну кваліфікацію та проходять регулярне підвищення рівня знань. Це сприяє високому рівню обслуговування клієнтів, а також точності у рекомендаціях та консультаціях щодо ліків і лікування.

Аптека №120 намагається підтримувати конкурентоспроможні ціни на свої товари, щоб забезпечити доступність ліків для широкого кола споживачів. Враховуючи високий рівень конкуренції на аптечному ринку, ця аптека активно використовує акції, знижки та інші маркетингові стратегії для приваблення покупців.

Важливими конкурентними перевагами Аптеки №120 є доступність в цілодобовому режимі, широкий асортимент товарів, високий рівень кваліфікації працівників і програми лояльності для клієнтів. Це дозволяє аптеці підтримувати стабільний попит серед покупців та залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Аптека активно впроваджує новітні технології для покращення обслуговування клієнтів, зокрема, онлайн-замовлення, а також системи управління складом для оперативної доставки товарів і зручного обслуговування.

Аптека №120, як частина мережі «Мед-Сервіс», має можливість для подальшого розвитку та розширення свого асортименту, удосконалення послуг і підвищення якості обслуговування клієнтів. Вона також може розширити свою присутність на ринку через відкриття нових точок або активізацію інтернет-продажів.

Аптека №120 є важливою частиною мережі «Мед-Сервіс» і пропонує високий рівень обслуговування, зручні умови для покупців, а також доступні ціни на широкий асортимент лікарських засобів і медичних товарів. Цілодобова робота, інтернет-послуги, а також кваліфікація персоналу роблять її конкурентоспроможною на ринку фармацевтичних послуг.

2.2. SWOT-аналіз діяльності ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120»

Метод SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони (Strengths, Weaknesses), а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats), з якими стикається ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120». Це дає змогу здійснити оцінку внутрішніх переваг і недоліків підприємства в контексті зовнішніх можливостей, що відкриваються на ринку [27]. На основі цього складаємо SWOT-аналіз ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» (таблиця 2.1). В подальшому здійсимо оцінку ймовірного впливу всіх чинників, зазначених у таблиці.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120»

S	W
1. Налагодження зв'язків з підприємствами-постачальниками шляхом розробки довгострокової програми співпраці. 2. Високий ступінь кваліфікації фармацевтів. 3. Широкий асортимент товарів. 4. Наявність дисконтної картки. 5. Встановлене роботизоване обладнання.	1. Низька зацікавленість співробітників в розвитку аптеки. 2. Велика кількість додаткової роботи на фармацевта.
O	T
1. Цілодобова праця аптеки. 2. Підвищення вхідного бар'єра на ринок аптек. 3. Збільшення продажу на покупця.	1. Нестабільність курсу гривні. 2. Загострення конкуренції. 3. Збільшення кількості безробітних. 4. Несправності при постачанні продукції.

Для оцінки ймовірного характеру впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання (в межах змін від -1 до +1) та розрахунку інтегральної оцінки впливу всього комплексу чинників застосовуються коефіцієнти упевненості. Кількісний SWOT-аналіз ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» представлено в таблиці 2.2.

Шкала коефіцієнтів упевненості:

- «-1» – повне заперечення можливості реалізації варіанту за наявності цієї характеристики;
- «+1» – повне підтвердження можливості реалізації варіанту за наявності цієї характеристики;
- «0» – вплив цієї характеристики на можливість реалізації варіанту є невизначеним.

Для виконання комбінування оцінок ступеня впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища було визначено значення коефіцієнтів упевненості на основі статистичних даних про минулі періоди та актуальні проблеми компанії. У разі, коли деякі дані не могли бути прораховані, їх оцінку здійснили експерти.

Після комбінування оцінок ступеня впливу чинників на можливість реалізації конкретного інноваційного продукту було отримано два від'ємних коефіцієнти [28]. Для обчислення середнього значення цих коефіцієнтів можна скористатися наступною формулою:

$$\text{Середнє значення} = 2(K_1 + K_2)$$

де K_1 та K_2 – це значення від'ємних коефіцієнтів.

Згідно з табл. 2.2, розрахований інтегральний коефіцієнт упевненості $K_{Уінт} = 0,14$ та $K_{Уінт} = 0,13$, що відповідає області $-0,3 \leq K_{У0} \leq +0,3$ – свідчить, що у ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» ситуація невизначеності, щодо відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім.

Згідно з результатами SWOT-аналізу, для ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» була визначена ринкова стратегія подальшої діяльності. Ринкова стратегія, з коефіцієнтом упевненості ($K_{У}$) = $+0,8$ – це можливість проведення масштабних акцій та знижок. Такий коефіцієнт свідчить про наявність значних умов для реалізації цих можливостей. Вони можуть допомогти у покращенні слабких сторін підприємства, таких як обмежена клієнтська база чи недостатня маркетингова активність, і сприяти залученню

нових споживачів, підвищенню лояльності існуючих клієнтів та збільшенню обсягів продажу.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120»

	Ринкові можливості					Ринкові загрози				KY1	ЗК1
Сильні сторони		1	2	3	4	1	2	3	4		
	1	0,9	1	0,7	0,9	-0,9	-0,7	0,5	0	0,3	0,13
	2	0,8	0,9	1	0,5	-0,6	0,5	-0,9	0,4	0,32	
	3	0,6	0,9	0,8	0,9	0,6	-0,2	0,4	-0,6	0,42	
	4	0,9	1	0,9	0,7	-1	0,5	-0,9	0,5	0,32	
	5	0,8	0,8	0,7	1	0,5	-0,8	-1	-0,7	0,16	
Слабкі сторони	1	0,8	0,9	-0,7	0,7	-0,8	-0,7	-0,8	-0,4	-0,12	
	2	0,8	-0,5	-0,5	-0,9	-0,8	-0,9	0	-0,7	-0,44	
KY2		0,8	0,71	0,41	0,54	-0,42	-0,33	-0,38	-0,21		
ЗК2		0,14									

2.3. PEST-аналіз роздрібної мережі ТОВ Мед-Сервіс Аптека №120

Для аналізу макросередовища ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» доцільно застосувати PEST-аналіз, який допомагає відстежити зміни

макросередовища в чотирьох ключових напрямках і виявити тенденції, події та чинники, що можуть впливати на стратегічні рішення підприємства.

PEST-аналіз охоплює наступні чотири аспекти макросередовища:

1. Політичні фактори – зміни в державній політиці, регуляторні вимоги, податкова політика, закони і нормативні акти, що можуть вплинути на фармацевтичну галузь, зокрема зміни в законодавстві щодо ліцензування, контролю за якістю медикаментів і фармацевтичної діяльності.

2. Економічні фактори – рівень інфляції, процентні ставки, рівень безробіття, доступність кредитів та економічне становище країни. Зміни в цих умовах можуть впливати на купівельну спроможність споживачів і попит на медикаменти та інші фармацевтичні послуги.

3. Соціальні фактори – зміни в демографічній ситуації, культурні та соціальні тенденції, рівень освіти і здоров'я населення, зміни в способах споживання фармацевтичних продуктів, а також зміни в уподобаннях споживачів, такі як зростання попиту на натуральні або органічні препарати.

4. Технологічні фактори – інновації в медицині, технології виробництва ліків, новітні фармацевтичні розробки, автоматизація і цифровізація в аптеках, впровадження нових технологій, таких як телемедицина, що може змінити правила гри для фармацевтичних підприємств [31].

Ці фактори можуть бути невідконтрольні самому підприємству, однак вони можуть істотно вплинути на його стратегічні рішення та напрями розвитку. Аналіз макросередовища за допомогою PEST допомагає передбачити можливі зміни і підготуватися до них.

Політичні фактори, що впливають на діяльність ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120», виявляються через застарілі нормативно-правові акти та відсутність достатньої законодавчої підтримки для розвитку аптечної діяльності. Це має кілька суттєвих аспектів:

– застаріле законодавство. Державне управління фармацевтичним сектором базується на старих нормативних актах і правилах, які не

відповідають потребам сучасного розвитку аптечних мереж і не адаптовані до змін у сфері охорони здоров'я та фармацевтики. Це ускладнює гнучкість і швидкість реагування на зміни в ринкових умовах;

- невідповідність законодавчих актів. Нормативні акти Кабінету Міністрів України (КМУ) визначають діяльність аптек як торговельних організацій, а не як закладів охорони здоров'я, хоча насправді аптеки виконують важливу роль у захисті здоров'я населення та профілактиці захворювань. Така категоризація обмежує можливості аптек у впровадженні інновацій і вдосконаленні їхніх послуг;

- правовий та моральний тиск. Через наявність застарілих нормативів, працівники аптечних закладів зазнають значного тиску з боку контролюючих органів. Це може проявлятися в частих перевірках, накладенні штрафів та інших санкцій, що може відволікати від основної діяльності аптек і впливати на ефективність їх роботи;

- ажіотажний попит під час кризових ситуацій. Як показав досвід пандемії COVID-19, нестабільна ситуація на ринку ліків, зокрема ажіотажний попит під час карантину, не була належним чином передбачена нормативними актами. Це призводило до обурення серед населення і створювало додаткове навантаження на аптечні мережі;

- заборона імпорту деяких препаратів. Потенційна заборона на імпорт певних ліків або медичних препаратів, що виробляються тільки за кордоном, може вплинути на доступність препаратів на ринку. Хоча існують вітчизняні аналоги, деякі препарати можуть бути необхідні лише імпортні, і зміни в державній політиці можуть обмежити їх закупівлю і доступність для кінцевих споживачів.

З огляду на ці фактори, для ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» важливо враховувати можливі зміни в політичному середовищі та адаптувати свою стратегію відповідно до актуальних вимог законодавства та політики в галузі охорони здоров'я.

Економічні фактори, які впливають на діяльність ТОВ Мед-Сервіс

«Аптека №120», зокрема зниження доходів населення, створюють серйозні виклики для аптечної мережі. В умовах економічної нестабільності споживачі починають економити на непотрібних витратах, тому збереження клієнтів стає важливим завданням для аптеки. Ось як економічні фактори можна використовувати для адаптації та підтримки попиту:

1. Зниження доходів населення – це основний фактор, що негативно впливає на спроможність населення. В таких умовах люди намагаються економити, тому вони обирають дешевші препарати або менш витратні методи лікування. Для аптеки важливо не втратити своїх клієнтів і заохотити їх до повторних покупок.

2. Програми лояльності та акції. ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» активно використовує різні механізми для залучення і утримання клієнтів. Наприклад, конкурси малюнків та акції на сезонні препарати є важливими інструментами, що допомагають стимулювати попит на певні товари.

3. Різновиди знижок. ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» пропонує кілька видів знижок, що сприяють підвищенню лояльності клієнтів і стимулюють продажі:

- знижка з сукупного обороту – націлена на залучення та утримання постійних клієнтів, що забезпечують регулярні покупки;

- знижка на результативність – використовується для мотивації персоналу, що стимулює продажі через заохочення до досягнення певних результатів;

- сезонна знижка – дозволяє знижувати ціни на певні препарати залежно від сезону, що допомагає збалансувати циклічні коливання попиту і знизити негативні ефекти від сезонного спадання попиту;

- спеціальні знижки – надаються клієнтам, які є особливо важливими для компанії, і спрямовані на підтримку їх лояльності;

- тимчасова знижка – активізує споживчий попит на конкретні продукти, наприклад, через обмежені пропозиції або акційні періоди;

- бонусна знижка – підвищення лояльності клієнта. Клієнтам

видається дисконтна картка постійному покупцю зі знижкою 5%;

Врахування цих економічних аспектів допомагає ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» ефективно адаптуватися до змінюваних умов ринку та залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах економічної кризи.

Наслідком економічної кризи, зокрема закриття кордонів і проблеми з постачанням сировини, став значний ріст цін на закупівельні матеріали, обладнання та витратні матеріали. Це спричинило подорожчання як вітчизняних, так і імпортованих лікарських засобів, що в свою чергу збільшило витрати аптекних мереж.

У цих умовах важливою стратегією є обережне формування націнок на препарати, щоб уникнути втрати клієнтів, які стають більш чутливими до цін у періоди економічних труднощів. Встановлення надмірно високих цін може призвести до того, що покупці обиратимуть інші аптечні мережі або навіть шукать альтернативи на нелегальному ринку.

Щоб зберегти конкурентоспроможність, аптечні мережі, зокрема ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120», може застосовувати такі стратегії:

- оптимізація ціноутворення – мінімізація націнки для збереження доступності препаратів для широкого кола споживачів;
- акції та знижки – підтримка доступності медикаментів через спеціальні пропозиції, сезонні знижки, програми лояльності та інші маркетингові заходи;
- пошук нових постачальників – для зниження витрат на сировину і продукцію важливо знаходити альтернативних постачальників або налагоджувати співпрацю з локальними виробниками.

Такі підходи дозволять зберегти попит і лояльність клієнтів навіть в умовах підвищення витрат на продукцію.

Соціальні фактори є важливим аспектом для аптекних мереж, і вони можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на їх діяльність.

Зростання захворюваності серед населення. Збільшення рівня захворюваності є позитивним фактором для аптекної мережі, оскільки спричиняє

підвищення попиту на лікарські засоби, такі як вітаміни, протівірусні препарати, ефірні масла та медичні маски. Зокрема, у сезон алергій підвищується попит на протиалергічні засоби. Це може стати сприятливим фактором для аптек, які готові забезпечити покупців необхідними товарами.

Низька інформованість медичних працівників. Низький рівень обізнаності фармацевтів про нові препарати, а також недостатня освіта про властивості лікарських засобів серед населення можуть мати негативний вплив на аптечний бізнес. Це особливо стосується нових ліків, які можуть не отримати належного попиту через відсутність рекомендацій від фармацевтів або лікарів. Крім того, помилки в прийомі лікарських засобів через недостатню обізнаність покупців можуть призвести до негативних наслідків, що також впливає на репутацію аптечної мережі.

Надмірна довіра рекламі та поради знайомих. Схильність населення довіряти рекламі, порадами знайомих і родичів, а також спеціалістів без достатнього медичного обґрунтування може призвести до неправильного вибору препаратів. Це позитивно впливає на аптеки, оскільки покупці часто купують кілька препаратів одного виду, намагаючись полегшити своє самопочуття, навіть якщо це не є необхідним. Така поведінка може збільшити обсяг продажів, але також може бути ризиковою для здоров'я споживачів, якщо вони обирають препарати без консультації з медичними працівниками.

Схильність до самолікування. Хоча самолікування є небезпечним і часто непрактичним підходом до здоров'я, для аптечних мереж це є вигодою. Люди, які займаються самолікуванням, часто купують велику кількість ліків, іноді без належної консультації з лікарем. Це може сприяти збільшенню попиту на фармацевтичні препарати, але з іншого боку, може виникнути ризик виникнення побічних ефектів або неправильного застосування ліків.

Загалом соціальні фактори можуть мати значний вплив на діяльність аптечних мереж, як позитивний, так і негативний. Важливо постійно працювати над підвищенням рівня обізнаності клієнтів і співпрацею з

медичними працівниками для зменшення ризиків і поліпшення обслуговування покупців.

Технологічні фактори мають значний вплив на діяльність аптечних мереж, зокрема у контексті розвитку інтернет-технологій та електронної комерції.

Розвиток інтернет-технологій. Сучасний тренд розвитку інтернет-комерції створює нові можливості для аптечних мереж. У випадку ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120», хоча вона і не займається прямими інтернет-продажами через обмеження законодавства України, наявність сайту, через який можна замовити препарати для подальшого отримання в обраному відділенні, є вигідною стратегією. Така послуга дозволяє зручніше обслуговувати клієнтів і спростити процес покупок. Тим не менш, для аптек важливо розуміти, що в умовах технологічних змін необхідно адаптуватися до нових реалій і підтримувати оптимізацію всіх каналів збуту.

Конкуренція з інтернет-торгівлею. Попри заборону інтернет-продажів ліків в Україні, інтернет-комерція може стати серйозним конкурентом для традиційних аптечних мереж. Онлайн-торгівля має великий потенціал, оскільки дозволяє значно знизити витрати на оренду торгових площ і зробити процес покупки більш зручним для клієнтів. Інтернет-збут дозволяє аптечним мережам розширювати доступ до своїх товарів без фізичних обмежень, що може зменшити кількість торгових площ для оренди, знизити витрати та дозволити охопити більшу кількість покупців.

Ефективність замовлень через Інтернет. За умов карантинних обмежень або під час спалаху грипу, замовлення ліків через Інтернет стає вигідним для клієнтів і аптечних мереж. Це дозволяє уникнути скупчення людей в аптеках, зменшує черги та дає можливість клієнтам отримувати препарати в зручний час. Така технологія стає особливо важливою в періоди епідемій або інших загострень хвороб, коли попит на лікарські засоби може різко зрости.

Враховуючи ці технологічні фактори, аптеки можуть не лише зберегти конкурентоспроможність, а й покращити якість обслуговування

клієнтів, при цьому оптимізуючи витрати і зменшуючи фізичні обмеження щодо продажу лікарських засобів.

2.4. Дослідження конкурентних позицій роздрібної мережі ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» на фармацевтичному ринку

Конкурентоспроможність ТОВ «Мед-сервіс» можна оцінити за кількома ключовими аспектами:

1. Досвід на ринку. Компанія «Мед-сервіс» є однією з перших в Україні, яка розпочала приватний аптекний бізнес ще у 1995 році, що дає їй значну перевагу у вигляді багаторічного досвіду і глибокого розуміння ринку фармацевтики. Це допомогло сформувати стабільну базу клієнтів і створити надійну репутацію.

2. Інновації у форматі аптек. «Мед-сервіс» став першою аптечною мережею в Україні, яка впровадила формат самообслуговування, що дозволило значно підвищити ефективність і зручність для клієнтів. Це є важливим конкурентним перевагою в умовах сучасного ринку, де автоматизація і спрощення процесів займають важливе місце.

3. Цілодобовий графік роботи. Компанія має аптеки з цілодобовим режимом роботи, що є важливою конкурентною перевагою, оскільки надає можливість покупцям звертатися за ліками у будь-який час доби. Це особливо актуально в умовах швидкоплинних ситуацій, коли потрібен терміновий доступ до медикаментів.

4. Інтернет-продажі та онлайн-сервіси. «Мед-сервіс» також пропонує можливість попереднього замовлення ліків через Інтернет, що є важливою складовою розвитку бізнесу в епоху цифрових технологій. Однак відгуки про цей сервіс є змішаними, що свідчить про можливі проблеми в процесі обробки замовлень.

5. Асортимент і доступність. Мережа аптек «Мед-сервіс» пропонує широкий асортимент ліків та інших фармацевтичних товарів, що дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів. Проте варто враховувати, що конкуренти також активно розширюють свої асортиментні лінії.

6. Цінова політика. Компанія має конкуренцію в питаннях цінової політики, оскільки існують інші мережі, такі як «Аптека низьких цін», що зосереджуються на привабливих цінах і знижках. В цьому аспекті компанія повинна постійно стежити за цінами на ринку і адаптувати свою цінову стратегію, щоб зберегти конкурентоспроможність.

Отже, ТОВ «Мед-сервіс» має достатній досвід, інноваційні підходи та розвинену інфраструктуру для підтримки високої конкурентоспроможності на ринку. Однак для зміцнення своєї позиції компанії варто зосередитись на покращенні онлайн-сервісів, ціновій політиці та розширенні асортименту в умовах зростаючої конкуренції.

Далі розглянемо фактори мікросередовища та конкурентні позиції ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» з використанням аналізу п'яти сил Портера. Цей метод дозволяє оцінити майбутні перспективи розвитку компанії на основі вивчення основних факторів конкурентного середовища.

Аналізуємо вплив конкуренції на ринку аптечних мереж. Основними конкурентами для ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» є: «Бажаємо здоров'я», «Аптека низьких цін», «Подорожник» та «911». Для порівняння цих аптечних мереж використовуємо таблицю 2.3, де кожен конкурент оцінюється за допомогою знаків «+» (добре) і «-» (погано).

Мережа аптек «Мед-сервіс» була однією з перших в Україні, яка розпочала приватний аптечний бізнес, відкривши першу аптеку 1 серпня 1995 року в місті Дніпропетровськ. Вона стала першою, хто запровадив формат самообслуговування в аптечній мережі в Україні. Однією з її переваг є цілодобова робота аптек. Однак, незважаючи на можливість попереднього замовлення, деякі клієнти висловлюють невдоволення через виникаючі труднощі з цією послугою.

Аптека «Бажаємо здоров'я» була заснована в 2001 році та позиціонує себе як мережа, яка поєднує вигідні ціни, високий рівень сервісу та широкий асортимент товарів. Мережа приділяє особливу увагу професіоналізму своїх працівників, забезпечуючи підвищення їх кваліфікації та підтримку високого рівня знань. Це дозволяє створити стабільний імідж серед покупців завдяки кваліфікованим спеціалістам.

Таблиця 2.3

Порівняння конкурентів з ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120»

Критерії	ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120»	Бажаємо здоров'я	Аптека низьких цін	Подорожник	911
Якість обслуговування	+	+	+	+	+
Наявність дисконтної програми	+	+	+	+	+
Організація акцій	+	+	+	+	+
Наявність веб-сайту	+	+	+	+	+
Цілодобовий графік роботи	+	-	+	-	-
Кількість пунктів в м. Біла Церква	17	16	7	5	5
Активність в соціальних мережах	+	+	+	+	+
Можливість попереднього замовлення	+	+	+	+	+

Мережа аптек «Подорожник» була заснована в 2000 році в місті Львів, але розпочала активний розвиток лише в 2013 році. Ця мережа має одну з найменших кількостей аптечних точок у місті Суми [15].

Мережа аптек «911» була заснована в 1996 році та налічує понад 500 аптечних точок. Її відмінною рисою є зручний та сучасний веб-сайт. Хоча

мережа має одну з найменших кількостей аптек у місті Суми, вона залишається конкурентоспроможною завдяки зручному онлайн-сервісу [16].

Отже, маркетингові відділи ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг компанії. Ці відділи постійно здійснюють аналіз фармацевтичного та аптечного ринків, зокрема вивчають зовнішні та внутрішні тенденції, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та запити споживачів.

Маркетингові дослідження допомагають точно визначити потреби постійних клієнтів, що є ключовим для адаптації асортименту і послуг. Завдяки постійному моніторингу і адаптації до змінних умов ринку, мережа здобула високу впізнаваність та популярність серед споживачів, що свідчить про ефективність її маркетингових зусиль.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ МЕД-СЕРВІС «АПТЕКА №120»

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ Мед-Сервіс Аптека №120

З кожним днем ми спостерігаємо за зростанням кількості аптечних закладів у містах і по всій країні. Поточна економічна ситуація сприяє зростанню конкуренції на українському фармацевтичному ринку, що змушує аптеки приділяти більше уваги своїй конкурентоспроможності. Це стосується не лише цінової політики, але й рівня обслуговування. Одними з найбільш перспективних напрямків для покращення конкурентоспроможності аптечного бізнесу є підвищення якості фармацевтичних послуг та рівня сервісу.

У сучасних умовах господарювання для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості аптек важливу роль відіграють нецінові фактори стимулювання споживачів, зокрема якість фармацевтичного обслуговування. Лікарські засоби приносять користь тільки в умілому застосуванні. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, необхідно не тільки підвищувати якість обслуговування, але й пропонувати нові заходи, яких не застосовують конкуренти [31].

Сучасне бізнес-середовище, зокрема український фармацевтичний ринок, характеризується жорсткою конкуренцією, що змушує операторів шукати нові та ефективні методи підвищення конкурентоспроможності. Варто відзначити, що Україна має один з найвищих показників в Європі щодо забезпеченості населення аптеками, із розрахунку 2 тисячі жителів на один аптечний заклад. В умовах такого висококонкурентного середовища інноваційні рішення стають важливими для підвищення ефективності бізнесу. Закордонний досвід показує, що однією з необхідних вимог є

автоматизація системи обліку аптеки, що є особливо актуальним в умовах сьогодення.

З точки зору системи охорони здоров'я, аптека є закладом, що забезпечує населення необхідними лікарськими засобами. З бізнесової ж перспективи аптека – це комерційне підприємство зі складною структурою звітності, яке повинно підтримувати контакти з численними постачальниками та контролювати різні аспекти руху таких специфічних товарів, як лікарські засоби [1].

Таким чином, аптеки часто стикаються з трудомісткими і затратними по часу бізнес-процесами, такими як формування замовлень, облік і підготовка товарів до продажу, моніторинг якості лікарських засобів, управління запасами, виявлення дефектів, оптимальне переміщення товарів між аптеками та відпуск препаратів споживачам. Автоматизація цих процесів дозволяє значно покращити ефективність бізнесу та допомагає бути конкурентоспроможними на фармацевтичному ринку.

Введення автоматизованої системи обліку стало необхідною складовою комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи аптек, оскільки неефективне використання часу на всіх етапах обробки рахунків, формуванні замовлень та роботі з постачальниками є однією з головних причин для автоматизації аптекних процесів.

На початковій стадії необхідно обрати постачальника послуг, який дозволить реалізувати ідею впровадження автоматизованої системи обліку. Після детального аналізу пропозицій, з урахуванням функціональності та економічної доцільності, оптимальним варіантом у сучасних умовах є вибір програмного комплексу «Аптека», що є системою обліку руху товарів. Процес впровадження цієї системи займає всього один день.

З перших днів використання програми «Аптека» помітно зменшується витрати часу: завдання, на виконання яких раніше йшли години, тепер можна вирішити за кілька хвилин. Крім того, програма приваблює простим інтерфейсом і зручністю використання – більшість операцій можна здійснити

одним натисканням клавіші. Вона розроблена з урахуванням специфіки фармацевтичного бізнесу та максимально відповідає потребам фармацевтів, що робить її ідеальним вибором для аптечних закладів.

Запровадження цієї системи в аптечному підприємстві дозволить не лише автоматизувати вирішення актуальних завдань, пов'язаних з рухом товарів, а й оптимізувати товарний асортимент. Оскільки аптеки часто працюють з кількома постачальниками одночасно, вхідний контроль продукції зазвичай супроводжується певними труднощами. Якщо ці труднощі не будуть належно вирішені, це може призвести до серйозних проблем, зокрема, у відносинах з фіскальними, санітарними та іншими контролюючими органами держави.

Партійний облік дозволяє ретельно контролювати залишки товарів, зменшуючи їх пересортування та усуваючи плутанину з цінами і серіями однакових позицій. Використовуючи код партій, можна буде відслідковувати повний шлях конкретної упаковки від постачальника до покупця. Програмний продукт «Аптека» значно полегшить перевірку проблемних позицій, забезпечуючи можливість своєчасного моніторингу строків придатності та реєстрації лікарських засобів, а також серій препаратів, заборонених до реалізації згідно з приписами Державної інспекції з контролю якості лікарських засобів МОЗ України. Завдяки цьому можна автоматично запобігати потраплянню неякісного товару на аптечні полиці [35].

Як і будь-який програмний продукт, система «Аптека» має не лише переваги, але й недоліки. Одним із мінусів є те, що ще не всі основні постачальники підключилися до системи електронного документообігу. Через це підприємство змушене буде обмежити співпрацю з тими постачальниками, які не працюють в онлайн-режимі, через економічну неефективність такої взаємодії.

Однак оцінюючи соціальну значимість автоматизації аптечних процесів, можна відзначити кілька позитивних аспектів. По-перше,

покращиться рівень і швидкість обслуговування клієнтів, що призведе до підвищення їхнього задоволення. По-друге, з'явиться можливість впровадження індивідуальних дисконтних програм, які зроблять фармацевтичну продукцію доступнішою для населення. Це сприятиме формуванню стійкої лояльності покупців до аптеки та підвищенню загальної ефективності бізнесу [35].

Крім того, співробітники аптеки також виграють від переходу на нову систему обліку: вони зможуть значно заощаджувати час, а також отримають нові можливості для якісного виконання своїх обов'язків.

Для підвищення конкурентоспроможності послуг в аптеках можна впровадити такі пропозиції:

1. Сервіс і фармацевтична етика:

- клієнти завжди цінують високий рівень обслуговування, що починається з фармацевтичної етики. Важливо, щоб кожен відвідувач отримував професійну консультацію та пораду від фармацевта;

- фармацевтичний працівник має бути компетентним, чесним, об'єктивним, гуманним і конфіденційним у своїх взаємодіях із клієнтами. Індивідуальний підхід до кожного пацієнта є обов'язковим.

2. Швидкість та якість обслуговування:

- час, який пацієнти витрачають на очікування в черзі, може впливати на загальне враження від аптеки. Швидкість і ефективність обслуговування мають бути на високому рівні;

- підвищення швидкості обслуговування можна досягти через автоматизацію процесів, а також чітке регулювання робочих процесів і зменшення часу на кожну операцію.

3. Конкурентні переваги:

- для підвищення конкурентоспроможності необхідно регулярно аналізувати ринок і знаходити переваги в лікарському забезпеченні, які відрізняють аптеку від конкурентів. Наприклад, введення індивідуальних дисконтних програм або особливих акцій для постійних клієнтів;

– опрацювання та дотримання чітких стандартів обслуговування дозволить не тільки підтримувати високу якість, але й підвищити рівень довіри клієнтів до аптеки.

Загалом, фокус на професіоналізмі персоналу, швидкості обслуговування і високих стандартах етики допоможе аптеці не тільки забезпечити конкурентоспроможність, але й сформувати лояльність серед своїх клієнтів.

Сервіс 2.0 в аптеках відкриває нові можливості для покращення клієнтського досвіду та підвищення конкурентоспроможності. Ось кілька пропозицій для впровадження таких сервісів:

1. Здоров'я та профілактика:

– швидкий тест на рівень цукру в крові – це простий і важливий сервіс, особливо для людей, які можуть мати схильність до діабету або мають симптоми, що свідчать про потенційну хворобу. Така послуга під наглядом кваліфікованого фармацевта може запобігти розвитку серйозних захворювань, що дасть змогу людям своєчасно звернутися за медичною допомогою;

– перевірка зору – завдяки все більшому використанню гаджетів, проблема зору стає актуальною навіть серед молоді. Оферта безкоштовної або платної перевірки зору в аптеці може стати додатковою привабливістю для клієнтів, допомагаючи виявляти проблеми на ранніх стадіях та зменшувати їх розвиток.

2. Продукти для здоров'я та гігієни:

– контрацептиви – включення в асортимент аптеки контрацептивів і засобів захисту від хвороб, що передаються статевим шляхом, може допомогти аптеці виконувати просвітницьку функцію, одночасно збільшуючи обіг товарів, що сприятливо позначиться на прибутках;

– антисептики та маски – у період пандемії або сезонних захворювань маски, антисептики, а також інші засоби для захисту від інфекцій стануть важливими складовими аптечного сервісу. Вони можуть бути запропоновані

клієнтам не тільки під час епідемій, а й як частина регулярного сервісу для підвищення гігієни та профілактики.

3. Інновації в обслуговуванні:

- мобільні додатки для запису на послуги – запровадження мобільного додатку для запису на перевірку тиску, рівня цукру в крові чи зору дасть змогу клієнтам зручно планувати свої візити;

- індивідуальні консультації та обслуговування – пропонування додаткових консультацій з фармацевтами або медичними працівниками щодо профілактики захворювань або вибору продуктів для здоров'я зробить аптеку не просто місцем купівлі ліків, а й важливим інформаційним центром.

Інтеграція таких сервісів допоможе аптекам стати не тільки торговими точками, але й центрами здоров'я, що підвищить їхню лояльність серед клієнтів та вигідно відрізнятиме від конкурентів.

Психологічний вплив є важливою складовою професійної діяльності фармацевтів, оскільки вони часто працюють з людьми, які знаходяться в стресових ситуаціях або мають занепокоєння щодо свого здоров'я. Ось кілька аспектів психологічного впливу, які допомагають створити позитивну атмосферу у взаємодії з пацієнтами:

- емпатія та активне слухання. Фармацевт повинен вміти слухати клієнта, уважно ставитись до його переживань і турбот. Це допомагає збудувати довірчі відносини і дозволяє пацієнту відчувати, що його проблеми важливі. Активне слухання також включає підтвердження почуттів клієнта і дає можливість для фармацевта правильно оцінити ситуацію, перш ніж дати пораду або рекомендацію;

- позитивне підкріплення. За допомогою заохочувальних слів і виразів фармацевт може зміцнити віру пацієнта в ефективність лікування та можливість одужання. Важливо підкреслювати позитивні моменти, навіть у складних ситуаціях, щоб допомогти людині зберегти оптимізм. Наприклад, при наявності певних побічних ефектів можна пояснити, що це нормальна реакція організму, яка мине з часом.

– використання довірчого тону. Важливим аспектом є правильне використання тону голосу. Спокійний, доброзичливий і упевнений тон допомагає зняти напругу та заспокоїти пацієнта. Особливо важливо це при роботі з людьми, які можуть переживати через хворобу чи лікарські процедури.

– пояснення і доступність інформації. Прості, зрозумілі пояснення про ліки, способи їх застосування та можливі побічні ефекти допомагають пацієнту краще усвідомити процес лікування. Пацієнт, який чітко розуміє, чому він приймає певні ліки і які вони мають переваги, буде більш спокійним і впевненим у результаті.

– індивідуальний підхід. Врахування особливостей кожного пацієнта, як то його віку, психоемоційного стану, рівня обізнаності про захворювання, дозволяє фармацевту налаштувати оптимальний стиль комунікації. Для людей похилого віку або тих, хто стикається з серйозними хворобами, важливо забезпечити більшу увагу та підтримку, ніж для здорових осіб.

– створення атмосфери довіри. Важливо, щоб фармацевт був не тільки фахівцем з ліків, а й другом, до якого можна звернутися за допомогою. Привітність, доброзичливість та професіоналізм фармацевта сприяють формуванню лояльності і сприятливих стосунків між ним та клієнтом [18; 35].

Використання цих методів психологічного впливу дозволяє фармацевтам не тільки надавати ліки, але й сприяти зціленню через емоційну підтримку, що є важливою частиною процесу одужання.

Виготовлення препаратів під замовлення є важливим аспектом, який може значно підвищити конкурентоспроможність аптеки. Ця послуга не лише відповідає індивідуальним потребам пацієнтів, але й дозволяє фармацевту продемонструвати свій професіоналізм, залучаючи нових клієнтів та підвищуючи лояльність існуючих. Ось кілька переваг і аспектів, на які варто звернути увагу при наданні цієї послуги:

1. Індивідуальний підхід до кожного клієнта. Виготовлення препаратів

під замовлення дозволяє аптечному закладу врахувати особливості здоров'я кожного пацієнта, що є великим плюсом. Це може включати приготування лікарських засобів, таких як мазі, креми, настої, розчини, а також інші препарати за індивідуальним рецептом. Це також дозволяє створити персоналізоване лікування для людей з алергіями або непереносимістю певних інгредієнтів.

2. Збільшення асортименту. Виготовлення препаратів під замовлення може значно розширити асортимент аптеки, що допомагає привабити більшу кількість клієнтів. Багато людей звертаються до аптек за унікальними ліками або при лікуванні рідкісних захворювань, для яких стандартні препарати можуть бути неефективними.

3. Конкурентна перевага. Враховуючи популярність цієї послуги, наявність можливості виготовлення препаратів під замовлення надає аптеці конкурентну перевагу. Пацієнти можуть оцінити такі послуги, особливо якщо вони шукають індивідуальні рішення або спеціалізовані ліки, які не завжди доступні в готовому вигляді.

4. Покращення репутації аптеки. Надання послуг з виготовлення препаратів під замовлення формує позитивний імідж аптеки як фахівця з індивідуального підходу до здоров'я пацієнтів. Це також дозволяє зміцнити довіру до закладу, оскільки пацієнти знають, що тут можна отримати ліки, які найкраще підходять саме для їхніх потреб.

5. Надання консультацій та професійна підтримка. Виготовлення індивідуальних ліків часто вимагає детальних консультацій з клієнтами щодо вибору необхідних компонентів, дозування, а також способів застосування. Фармацевт, який пропонує таку послугу, має бути готовий надати всі необхідні роз'яснення, що також підвищує довіру до його професіоналізму.

6. Підвищення якості обслуговування. Пропонуючи виготовлення препаратів на замовлення, аптека може також ввести додаткові сервіси, такі як швидке приготування лікарських засобів, доставка, а також можливість заздалегідь замовити необхідні препарати через інтернет або телефон.

7. Юридичні аспекти та відповідальність. Важливо забезпечити відповідність усіх виготовлених ліків вимогам законодавства та стандартів якості. Призначення, приготування та продаж таких препаратів повинні супроводжуватись належною документацією та сертифікацією, щоб уникнути юридичних проблем і забезпечити безпеку клієнтів [1; 18; 35].

Надання послуг виготовлення препаратів під замовлення – це стратегічний крок для підвищення привабливості аптеки, який дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і покращити репутацію серед споживачів [9].

Ланцюг препаратів є ефективною стратегією для покращення обслуговування клієнтів та підвищення продажів в аптеці. Ось кілька основних переваг та підходів, які допоможуть успішно реалізувати цю ідею:

1. Індивідуальний підхід до клієнта. Пропонуючи ланцюг препаратів, аптека демонструє індивідуальний підхід до кожного пацієнта. Наприклад, коли пацієнт приходить по антибіотик, фармацевт може запропонувати пробіотик, що допоможе відновити мікрофлору після прийому ліків. Це не тільки покращує ефективність лікування, але й показує, що аптека дбає про здоров'я клієнта.

2. Покращення якості обслуговування. Іноді клієнти можуть забути, що їм необхідно придбати додаткові препарати або аксесуари (наприклад, шприц для ін'єкцій або вітаміни після курсу лікування). Запропонувати такий «ланцюг» препаратів не лише підвищує рівень обслуговування, але й допомагає уникнути ситуацій, коли клієнт повертається пізніше, забувши важливі препарати.

3. Навчання та консультування. Фармацевт повинен володіти хорошими знаннями про препарати і їхні взаємодії. Наприклад, при покупці певного лікарського засобу варто запропонувати сумісні продукти, такі як знеболювальні, вітаміни або косметичні засоби, що можуть допомогти в процесі відновлення. У цьому процесі важливо не перетинати межу між турботою та нав'язуванням товару, адже зайве нав'язування може призвести

до негативних вражень у клієнтів.

4. Збільшення продажів. Завдяки ланцюговому продажу аптечних товарів, аптека може збільшити середній чек. Наприклад, купуючи антисептики, клієнт може бути зацікавлений також у придбанні пов'язаних продуктів, таких як бандажі, маски або антисептичні серветки. Така пропозиція допомагає не тільки клієнту, але й аптеці, забезпечуючи додатковий дохід.

5. Покращення клієнтського досвіду. Клієнти цінують, коли їм допомагають знайти не тільки необхідні препарати, а й ті, які можуть доповнити або покращити лікування. Це сприяє створенню позитивного досвіду відвідування аптеки, що може призвести до лояльності та повернення клієнтів у майбутньому.

6. Важливість адекватного підходу. Потрібно вивчати потреби клієнта і пропонувати тільки те, що буде корисно в конкретному випадку. Нав'язливе продажне ставлення може мати зворотний ефект, тому варто пропонувати ланцюг препаратів як опцію, а не примусово.

7. Рекомендації для фармацевтів. Фармацевти мають вміти створювати ланцюг препаратів, беручи до уваги не тільки медичні показання, але й соціокультурні фактори. Наприклад, врахування модних тенденцій у здоровому способі життя, екологічних або органічних продуктів може бути додатковою перевагою для аптек.

8. Маркетингові акції. Ланцюги препаратів можуть бути включені в різноманітні акції або знижки. Наприклад, аптека може запропонувати знижку на пробіотики при покупці антибіотиків або на вітаміни при придбанні інших ліків, що створює вигідні умови для клієнтів [12].

Таким чином, «ланцюги препаратів» є не лише інструментом для підвищення ефективності продажів, але й важливим елементом покращення клієнтського досвіду. Важливо, щоб фармацевти володіли чіткими знаннями про ці продукти та їх взаємодії, а також зберігали баланс між турботою про клієнта та комерційними цілями.

Використання наборів є ефективним маркетинговим інструментом для аптек, оскільки це дозволяє підвищити привабливість товару, збільшити продажі та покращити обслуговування клієнтів.

Перевагами таких наборів є:

- зручність для клієнтів. Набори, які поєднують декілька товарів, стають зручним варіантом для покупців, які можуть придбати все необхідне в одному місці. Наприклад, покупка набору для догляду за волоссям, який включає шампунь, кондиціонер та маску, дозволяє зекономити час і не замислюватися над вибором;

- вигідність. Набори часто пропонуються за ціною, яка вигідніша, ніж купівля товарів окремо, що створює додаткову цінність для покупця і стимулює до покупки;

- подарунковий ефект. Набори стають чудовим варіантом для подарунків, особливо у святкові періоди. Наприклад, аптечні набори для новонароджених, для підтримки імунітету або для догляду за шкірою можуть бути привабливими для покупців, які шукають практичні і корисні подарунки.

Типи наборів для аптек:

- набори для особистої гігієни: зубна щітка + паста або нитка, гель для душу + лосьйон для тіла, шампунь + кондиціонер. Це зручні та популярні комбінації для щоденного використання;

- набори для здоров'я та догляду: вітаміни + мінерали, антибактеріальні засоби + зволожуючі креми, сонцезахисні засоби + креми, що закріплюють засмагу. Такі набори можуть бути сезонними або спеціальними, залежно від потреб клієнтів;

- набори для подорожей або відпустки: дорожня аптечка, креми для після засмаги, антисептики, маски для обличчя, таблетки від болю або розладів травлення. Це також популярні комбінації, особливо перед відпусткою;

- набори для новонароджених або дітей: зволожуючі креми, дитячі

шампуні, засоби від поплілоостей, термометри, серветки. Такі набори зазвичай дуже популярні серед батьків і часто використовуються як подарунки для новонароджених;

- набори для свят: наприклад, аптечні набори для святкування Нового року або 8 Березня, що можуть включати вітаміни, косметику, подарункові упаковки для догляду за шкірою тощо.

Набори можуть бути красиво оформлені на окремих вітринах або полицях, що дозволяє привернути увагу клієнтів. Вони можуть бути на видноті, щоб покупці одразу звертали увагу на вигідні пропозиції. Для наборів можна організовувати додаткові знижки, акції або сезонні пропозиції, що ще більше підвищить їх привабливість. Особливо важливо оформити набори в подарунковій упаковці, що додасть їм естетичної привабливості і дозволить покупцям одразу використовувати їх як подарунок.

Фармацевт може допомогти клієнту вибрати правильний набір, звертаючи увагу на специфіку здоров'я покупця. Наприклад, якщо клієнт має алергію, фармацевт може порекомендувати відповідні набори засобів без певних компонентів.

Використання постерів або реклами в аптеці, які підкреслюють вигоди від покупки наборів (економія, зручність, подарунок), може мотивувати клієнтів звертати увагу на такі пропозиції. Набори можуть бути також частиною програми лояльності або додаткових бонусів для постійних покупців, що сприятиме збереженню клієнтської бази.

Набори для зимових або літніх сезонів можуть включати спеціалізовані засоби, наприклад, зимові набори для зволоження шкіри та захисту від холоду або літні набори для захисту від сонця та зволоження після пляжу.

Організація акцій або реклами наборів через онлайн-платформи та соціальні мережі допоможе привернути увагу до нових комплектів і стимулювати покупців придбати їх як вигідну пропозицію.

Завдяки набором аптеки можуть підвищити свою конкурентоспроможність, зробити покупки зручнішими для клієнтів та збільшити свої продажі, забезпечуючи покупцям комплексні рішення для їхніх потреб.

Цінова політика та система знижок є ключовими факторами для залучення клієнтів, особливо серед людей похилого віку та малозабезпечених верств населення. Однак надто низькі ціни можуть викликати сумніви щодо якості товару, оскільки деякі покупці можуть підозрювати підробки або неконтрольовану економію на здоров'ї. Зазвичай споживачі шукають не просто дешеву аптеку, а те місце, де можна придбати необхідний препарат за оптимальною ціною, що може бути навіть вигідніше в дорожчій аптеці. Для підвищення привабливості аптеки варто впроваджувати систему знижок, яка стимулює покупців до повторних покупок. Це може бути як фіксовані знижки, так і накопичувальні програми. Важливо регулярно коригувати цю систему, чергуючи акції і знижки, аби підтримувати інтерес споживачів та покращувати розвиток бізнесу [18].

Асортимент товарів є важливим критерієм вибору аптеки для споживачів, оскільки більшість клієнтів прагне придбати всі необхідні товари в одному місці. Хоча в аптеках неможливо мати абсолютно всі препарати, важливо орієнтуватися на найбільш запитувані та популярні позиції. Задоволення потреб покупців у цьому аспекті можна досягти, пропонуючи широкий вибір найпоширеніших товарів і надаючи варіанти аналогів, щоб кожен відвідувач мав можливість знайти те, що йому потрібно.

Сезонний асортимент є важливою частиною стратегії аптеки, оскільки кожна пора року приносить специфічні проблеми зі здоров'ям. Наприклад, осінь і зима супроводжуються вірусними респіраторними захворюваннями, весна – алергіями на цвітіння, а влітку часто виникають проблеми через укуси комах. Тому аптекам варто заздалегідь подбати про наявність необхідних ліків та препаратів відповідно до сезону, а також мати їх у достатній кількості, щоб задовольнити попит і не допустити дефіциту [35].

Інтер'єр аптеки має велике значення для комфорту відвідувачів. Хоча у кожного покупця можуть бути свої уподобання, опитування показують, що люди цінують затишне, добре освітлене приміщення з комфортним і привабливим входом, обладнаним пандусом для зручності доступу. Важливо, щоб вітрини були розташовані зручно, а персонал носив фірмовий одяг. Торговий зал повинен бути чистим і просторим. Функціональне розміщення меблів, таких як диванчики, крісла та стільці, створює аптеці додатковий імідж і надає покупцям можливість відпочити або дочекатися своєї черги.

Особливості мерчандайзингу в аптеках мають великий вплив на продажі. Правильне розміщення товарів на вітринах може збільшити продажі на 50%. Відвідувачі аптеки, як правило, звертають увагу на товари, що знаходяться на рівні їхніх очей, і звикли оглядати вітрину зліва направо. Тому препарати, які розміщені в центральній частині вітрини, особливо праворуч, мають більше шансів бути поміченими та купленими. Вітрини повинні бути добре освітленими, а ціна на кожному товарі повинна бути чітко видна покупцеві для легкості вибору [1].

Режим роботи аптеки має бути адаптований до її місцезнаходження. Якщо аптека знаходиться поблизу житлового комплексу, рекомендується встановити робочий день тривалістю не менше 14 годин, відкриваючись рано і закриваючись пізно. Якщо ж аптека розташована поблизу лікувального закладу, доцільно підлаштовувати графік роботи під години роботи цього закладу. Однак найоптимальнішим і вигідним варіантом є цілодобовий режим роботи, що забезпечить максимальну доступність послуг для клієнтів у будь-який час доби.

Tabletki.ua – це онлайн-ресурс, який спочатку був створений для надання користувачам необхідної інформації про лікарські засоби та їх інструкції застосування від виробників. Згодом портал еволюціонував в одну з найбільших платформ для пошуку та бронювання фармацевтичної продукції в Україні. Завдяки цьому сайту користувачі можуть перевіряти наявність лікарських засобів в аптеках, які приєдналися до системи,

аналізувати ціни та здійснювати вигідні онлайн-замовлення з будь-якого міста. Товари доставляються до найближчої точки видачі, що зручно для покупців. Інтерфейс сайту є простим і зручним у використанні: достатньо ввести назву потрібного товару, вибрати своє місто, ознайомитися з пропонуваними товарами і цінами та здійснити замовлення. Для тих, хто бажає придбати товар безпосередньо в аптеці, на сайті також можна знайти місцезнаходження аптек і їх графіки роботи [3].

Введення QR-кодів стало особливо актуальним в період пандемії. Близько 75% клієнтів аптеки мають доступ до інтернету, що дає їм можливість оформляти замовлення на препарати та інші товари онлайн. Після формування замовлення на сайті аптеки клієнт отримує унікальний QR-код. Приходячи до аптеки, він просто сканує цей код, що дозволяє швидко забрати своє замовлення, вже спаковане та готове до видачі. Це нововведення дозволяє значно скоротити час перебування покупців в аптеці та знизити ризик інфікування як для клієнтів, так і для працівників закладу, що особливо важливо в умовах пандемії [3].

Кур'єрська доставка – зручний і популярний сервіс, що дозволяє покупцям отримати свої замовлення безпосередньо до дверей. Замовлення, оформлені через сайт аптеки, можуть бути доставлені кур'єром, якщо вони оплачуються онлайн, за допомогою картки. Також можна встановити поріг для безкоштовної доставки. Наприклад, якщо сума замовлення перевищує 500 грн (сума може бути визначена на розсуд аптеки), доставка здійснюється безкоштовно. Це є привабливим стимулом для покупців, оскільки багато хто, навіть не потребуючи товарів на таку суму, намагаються додати до замовлення необхідні продукти, щоб отримати безкоштовну доставку, що активно використовується більше ніж 60% клієнтів [3].

Для створення якісного обслуговування в аптеці необхідно впровадити ефективну внутрішню систему управління. Ось кілька рекомендацій для менеджерів:

1. Позитивна атмосфера в колективі – сприятливий морально-

психологічний клімат сприяє злагодженій роботі та підвищує продуктивність. Важливо створити комфортну робочу атмосферу для персоналу.

2. Вимоги до зовнішнього вигляду – фармацевти повинні носити уніформу (медичний халат, шапочка), мати охайну зачіску (для жінок – зібране волосся, для чоловіків – стрижка), стриманий макіяж і доглянуті руки. Це не тільки підвищує рівень довіри клієнтів, але й формує позитивний імідж аптеки.

3. Система мотивації персоналу – правильно налаштована мотивація сприяє ефективній роботі, що забезпечить не лише задоволення співробітників, а й вигоду для власників бізнесу. Програми стимулювання повинні бути справедливими та прозорими.

4. Алгоритм спілкування з покупцями – важливо розробити чіткі і доброзичливі правила взаємодії з клієнтами. Загальні фрази вітання, оригінальне прощання, відкритість і щирість фармацевтів сприяють правильному вибору необхідних препаратів і створюють атмосферу довіри.

5. Підвищення кваліфікації співробітників – важливо регулярно організовувати тренінги, курси та семінари для співробітників, щоб підвищувати їхні знання та навички. Це сприяє кращому виконанню роботи та освоєнню новинок у фармацевтичній галузі.

6. Поліпшення умов праці – комфортне і безпечне робоче місце для персоналу покращує ефективність роботи. Важливо забезпечити належні умови для роботи та відпочинку співробітників.

7. Своєчасна виплата заробітної плати та надання відпустки – це основа стабільності та лояльності працівників. Вчасно виплачена зарплата та гарантована відпустка сприяють задоволеності та лояльності персоналу [1; 18; 33].

Впровадження цих методів допоможе забезпечити високий рівень обслуговування, створити сприятливу атмосферу в колективі та підвищити ефективність аптеки в цілому.

В сучасних умовах конкуренція на ринку стає надзвичайно важливою, і для того, щоб залишатися успішним, недостатньо просто мати конкурентів. Необхідно бути конкурентоспроможним, вміти виділятися серед інших і пропонувати клієнтам унікальні послуги або продукти. Задоволення споживачів є ключовою перевагою, яка дозволяє бізнесу залишатися на плаву в умовах інтенсивної конкуренції. Щоб налагодити конкурентоспроможність фармацевтичного бізнесу, потрібно працювати як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях.

Внутрішній рівень:

- система постачання товарів. Необхідно налагодити ефективну систему постачання лікарських засобів, що дозволяє фармацевтам легко користуватися базою даних препаратів та відстежувати їхній залишок на складі. Це сприяє забезпеченню належного рівня попиту та пропозиції в аптеці;

- мотивація персоналу. Стимулювання та підтримка високої працездатності та зацікавленості співробітників. Це забезпечить не тільки продуктивну роботу, а й позитивну атмосферу в колективі, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів.

Зовнішній рівень:

- покращення обслуговування клієнтів. Задоволення потреб споживачів через інновації, персоналізований підхід і вчасне реагування на запити клієнтів. Це включає зручне та швидке оформлення замовлень, чітку інформацію про препарати, уважність та доброзичливість персоналу [30; 38; 40].

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності аптекних підприємств є багатогранним завданням, яке вимагає комплексного підходу, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності.

Ефективне управління ресурсами, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація логістики та інтеграція сучасних технологій (CRM-систем, автоматизація процесів) дозволяють забезпечити високу якість

обслуговування клієнтів і зменшити операційні витрати.

Формування унікального клієнтського досвіду через запровадження програм лояльності, персоналізованих пропозицій, зручності у використанні онлайн-сервісів та підвищення доступності товарів є важливим елементом успіху в конкурентному середовищі.

Аналіз і адаптація до зовнішніх умов, таких як законодавчі зміни, економічна нестабільність або технологічні інновації, є критично важливими для стійкого розвитку аптек. Створення довгострокових стратегій, які враховують тенденції ринку, конкурентне середовище та очікування клієнтів, дозволяє аптекам ефективно конкурувати та залишатися затребуваними. Інтеграція принципів екологічності та соціальної відповідальності у діяльність аптек сприяє формуванню позитивного іміджу та довіри серед клієнтів.

Конкурентоспроможність аптек є результатом гармонійної взаємодії внутрішніх управлінських механізмів і здатності адаптуватися до зовнішніх умов. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, ефективність бізнесу та стійкість у мінливому ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичного та практичного узагальнення проблеми дослідження щодо управління розвитком конкурентоспроможністю підприємств було зроблено такі висновки:

1. Конкурентоспроможність сучасних підприємств є складним і багатогранним поняттям, що включає різні аспекти діяльності підприємства, такі як якість продукції, ефективність управління, інноваційний потенціал, здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вона визначається не лише зовнішніми умовами ринку, а й внутрішніми можливостями та ресурсами підприємства, що дозволяють ефективно конкурувати.

2. Існує кілька теоретичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, серед яких можна виокремити підхід, заснований на ресурсах, підхід з акцентом на стратегії та підхід на основі аналізу зовнішнього середовища (моделі Портера). Кожен з них надає унікальні інструменти для визначення сильних і слабких сторін підприємства, його позиції на ринку, а також для формулювання ефективних стратегій.

3. У теоретичних аспектах конкурентоспроможності особливу увагу приділяють внутрішнім ресурсам підприємства, таким як інтелектуальний капітал, інноваційні можливості, виробничі потужності та кадровий потенціал. Вони є визначальними для створення стійких конкурентних переваг на довгострокову перспективу. Не менш важливим є аналіз зовнішніх факторів, таких як конкуренція в галузі, зміни в законодавстві, ринкові тренди, соціально-економічні умови. Оцінка конкурентного середовища за допомогою таких інструментів, як модель Портера, дозволяє підприємствам зважити зовнішні загрози та можливості, що виникають на ринку.

4. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливою є стратегічна орієнтація, яка передбачає ефективне використання існуючих ресурсів, а також розробку нових технологій і продуктів, здатних задовольнити потреби ринку. Ключовим є правильний вибір стратегії – чи то

диференціація, чи зниження витрат – залежно від умов галузі та рівня конкуренції.

5. Конкурентоспроможність є динамічним процесом, який постійно змінюється в залежності від зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому важливо проводити регулярний моніторинг змін у конкурентному середовищі та коригувати стратегії підприємства з урахуванням нових умов.

6. Для всебічної оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно застосовувати комплексний підхід, який поєднує аналіз як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх умов ринку. Тільки так можна отримати об'єктивну картину становища підприємства і сформулювати стратегію для досягнення стійкої конкурентної переваги.

7. Аналіз конкурентного середовища ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» показав, що аптека знаходиться в умовах високої конкуренції. На ринку присутня значна кількість конкурентів, як великих аптекних мереж, так і невеликих локальних аптек, що створює певні труднощі для забезпечення стійкої позиції на ринку. Основними конкурентами є як регіональні аптеки, так і великі мережі, що мають кращу матеріальну базу, ширший асортимент і більш відомі бренди. Проте, ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» має потенціал для успішної конкуренції завдяки високому рівню обслуговування, лояльності постійних клієнтів і точному фокусу на потреби місцевого ринку.

8. Основними факторами, що визначають конкурентоспроможність аптеки, є ціна, асортимент продукції, якість обслуговування та лояльність до клієнтів. ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» повинна постійно моніторити зміни в ринковому попиті та адаптувати асортимент відповідно до актуальних потреб споживачів. На конкурентне середовище також значно впливають такі зовнішні фактори, як зміни в законодавстві, зміни в державній політиці щодо фармацевтики, а також економічні умови, зокрема рівень доходів населення та доступність лікарських засобів.

9. Для зміцнення конкурентних позицій ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» необхідно впроваджувати стратегії диференціації, підвищувати рівень

обслуговування клієнтів, розширювати асортимент і запроваджувати нові послуги. Також важливо акцентувати увагу на активному використанні маркетингових інструментів, таких як програми лояльності та акції.

10. Для забезпечення стійкого становища на ринку аптека повинна зосередити зусилля на удосконаленні обслуговування клієнтів, постійному моніторингу конкурентів, а також впровадженні сучасних технологій для оптимізації управлінських і комунікаційних процесів. Важливим кроком є зміцнення бренду аптеки та підвищення рівня довіри клієнтів.

11. У цілому, ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» має потенціал для подальшого розвитку і посилення своїх позицій на ринку аптекних послуг. Для цього необхідно ефективно адаптувати стратегії конкурентної боротьби, орієнтуючись на потреби місцевих споживачів і використовуючи інноваційні підходи в управлінні. Таким чином, успішна конкуренція на ринку аптекних послуг вимагає від ТОВ Мед-Сервіс «Аптека №120» постійного вдосконалення якості продукції, обслуговування та взаємодії з клієнтами, а також активної участі в змінних умовах зовнішнього середовища.

Отже, теоретичні аспекти дослідження конкурентоспроможності сучасних підприємств дозволяють сформулювати чітке розуміння основних факторів, що впливають на їхню здатність успішно функціонувати на ринку. Використання сучасних методик і стратегій управління є необхідним для забезпечення конкурентних переваг в умовах глобалізації та швидких змін на ринку.

Глобалізація економіки змінює форми і значення конкурентоспроможності. Підприємства повинні адаптуватися до швидких змін, що відбуваються на зовнішніх ринках, і використовувати свої внутрішні ресурси для того, щоб утримувати конкурентну перевагу. Важливим є не тільки розуміння конкурентів, а й здатність підприємства реагувати на зміни в ринковому середовищі, адаптуючи свої стратегії і ресурси.

Шлях еволюції підприємства та його галузі залежить від стратегічних виборів, що здійснюються на основі аналізу конкурентних сил і внутрішніх

можливостей. Використання правильних стратегій, таких як диференціація або зниження витрат, дозволяє підприємствам зміцнити свої конкурентні позиції.

Загалом, розуміння конкурентоспроможності як комплексного і багаторівневого явища дозволяє підприємствам краще підготуватися до конкурентних викликів і знаходити шляхи для досягнення стійкої конкурентної переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
2. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. О. С. Власюка ; Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ : НІСД, 2017. 383 с.
3. Білявський В.М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства // Вісник Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 49. С. 41–44.
4. Варналій З. С. Економічна безпека та конкурентоспроможність регіонів України: монографія. Чернівці : Технодрук, 2018. 453 с.
5. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. 2005. №2. С. 50-53.
6. Гальчинський, А.С. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Знання України, 2004. 338 с.
7. Гарматюк О. Аналіз сучасних тенденцій товарообороту фармацевтичної продукції. Економічні горизонти. 2022. Вип. 2(20). С. 125–132.
8. Гарматюк О. В. Інноваційний розвиток фармацевтичної промисловості як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України. Управління інноваційним розвитком національного господарства: теорія, методологія, практика: кол. моногр. / [авт. кол.: О. Л. Богашко, Н. В. Білошкурська, С. М. Подзигун [та ін.]; за ред. С. М. Подзигун; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2021. 280 с.
9. Гарматюк О. В., Гуменюк А. В. Збутова діяльність фармацевтичних підприємств під час воєнного стану. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 19 трав. 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 109–128.
10. Гетьман О.О. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу : монографія. Дніпропетровськ : ДДФА, 2020. 208 с.

11. Гнедков А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації міжнародних інноваційно-інвестиційних процесів: монографія. Донбас. держ. техн. ун-т. Лисичанськ : ДонДТУ, 2015. 128 с.
12. Гончаренко Д. О. Теоретичні підходи та методологічні засади розвитку фармацевтики України в умовах європейської інтеграції. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 194–201.
13. Громовик Б. П., Мокрянин С. М., Кухар О. О. Характеристика впливу на аптеку факторів зовнішнього середовища прямої дії. Фармацевтичний часопис, (1). 2014. С. 22–36
14. Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади. Вінниця, НОВА КНИГА, 2004.
15. Данілова, Е.І. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках [Електронний ресурс] // Національний банк України. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Lucky_107.htm.
16. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
17. Должанский И. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
18. Доровський О.В., Олійник А.Д. Фармацевтична промисловість України: сучасний стан та напрями стратегічного розвитку. Науковий вісник Херсонського ... Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7(4). С. 75-78.
19. Дугієнко Н.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 118 с.
20. Захарченко С.В. Конкурентоспроможність України та її регіонів: міжнародний вимір: монографія. Вінниця : Консоль, 2016. 415 с.
21. Карпенко Н.В. Маркетингові дослідження : навчально-методичний посібник. Полтава : Місто, 2019. 149 с.

22. Козак Ю.Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦНЛ, 2010. 192 с.
23. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Б. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.
24. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П.І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю.С. Гринчук, Н. В. Коваль, Л. П. Хахула, О.І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН України А.С. Даниленка. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
25. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 248 с.
26. Котвіцька А. А., Сурікова І. О. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність вітчизняних фармацевтичних підприємств. Сучасні досягнення фармацевтичної технології : матеріали IV наук.-практ. конференції з міжнар. участю, м.Харків, 16–17 жовт. 2014 р. Харків, 2014. С.166-167.
27. Кравцова Ю. В., Софронова І. В. Підходи до оцінки конкурентоспроможності аптечного закладу. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи : міжнародна наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 27-30 квіт. 2015 р. Харків, 2015. С.188-189.
28. Мала Ж. В., Посилкіна О. В. Методичні підходи до моделювання динаміки конкурентоспроможності аптечних мереж. Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом життя: наука, освіта, практика : матеріали I наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар.участю, м.Харків, 16-17.05.2017 р., Харків, 2017. С. 206.
29. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. С.274-282.
30. Мельник Т.М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 456 с.
31. Мнушко З.Н., Діхтярева І.М. Менеджмент і маркетинг в фармації. Менеджмент у фармації : підручник для студентів вузів. Харків : вид-во НФаУ:

Золоті сторінки, 2017. 360 с.

32. Пономаренко В. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 328 с.

33. Реутов В.В., Вельгош Н.Г. Управління конкурентоспроможністю : монографія. Сімферополь : Таврія, 2018. 200 с.

34. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс: навч. посіб. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 312 с.

35. Страпчук С. І. Стан та тенденції розвитку фармацевтичного виробництва України. Економічна теорія та право. 2017. № 1. С. 54-62.

36. Стройко Т. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю навчальний посібник. Миколаїв : видавець Румянцева Г. В., 2023. 278 с.

37. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах / укладачі: Т.В. Андросова, Л.О. Чернишова. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.

38. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / ред. І. Ю. Сіваченко. К. : ЦУЛ, 2003. 186 с.

39. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: монографія / за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.

40. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с

41. Чирва О. Г., Бовкун О. А. Сутність управління стратегічним розвитком та конкурентоспроможністю фармацевтичних закладів. Економічні студії. 2020. № 1. С. 227–230.

42. Шандрівська О. Є., Цветковська А. Є Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 1(9). С. 56–68

43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ,

1999. 384 с.

44. Яцковий Д.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 4(51). Київ : Веселка, 2016. С. 183–188.

45. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1998.

46. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.

ДОДАТКИ

Складові конкурентоспроможності досліджуваної аптеки

№	Складники	Характеристика
1.	Зручне розміщення аптеки	– місце розташування (м. Біла Церква); – кількість та щільність населення (понад 295 тис. осіб); – зонування території (Торгово-розважальний центр).
2.	Транспортна розв'язка	– напрямок та інтенсивність основних потоків пішоходів (велика кількість відвідувачів торгового центру); – розташування зупинок громадського транспорту; – зручність доступу чи під'їзду (дуже зручний під'їзд, велика парковка для автомобілів).
3.	Соціальні заходи	– зручність для пішоходів та видимість з вулиці (знаходиться при вході до торгового центру, ззовні висить великий банер з назвою аптеки); – сервіс послуг біля аптеки (парковка для автомобілів, супермаркети, кафе).
4.	Цінова політика і політика просування	– ціни на лікарські засоби (ЛЗ), медичні вироби (МВ), ЛК доступні, на рівні ринкових; – про ціни та цінові пропозиції можна дізнатися онлайн на сайті за посиланням: https://online-apteka.com.ua; – аптека постійно проводить акції (діє програма лояльності для відвідувачів аптеки, наприклад, необхідно зробити покупку, заповнити анкету, отримати карту «МС Клуб» та накопичувати суму на більшу знижку); – для різних груп населення, які мають хронічні захворювання є соціальні програми.
5.	Повнота асортименту	– для відвідувачів аптеки найважливішою є можливість придбати всі необхідні ЛЗ, МВ, ЛК в одному аптечному закладі (широкий асортимент); – є можливість попереднього замовлення на сайті з ознайомленням товарних категорій.
6.	Принципи фармацевтичної етики	– фармацевти дуже гарно знають наявний асортимент ЛЗ, МВ та вміють запропонувати ефективні засоби, враховуючи принципи фармацевтичної опіки; – професійна етика ґрунтується на принципах: законності, професіоналізму, компетентності, об'єктивності, чесності, гідності, партнерства, гуманності, конфіденційності та індивідуального підходу до кожного відвідувача.

7.	Швидкість і якість обслуговування	– обслуговування відвідувачів аптеки спрямоване на максимальне задоволення їх потреб; – особливу увагу фахівці приділяють обслуговуванню категорій хворих на безоплатній та пільговій основі
8.	Зовнішній інтер'єр	Основні переваги формату даної аптеки: – оновлений сучасний інтер'єр, інноваційний дизайн, зручне місце розташування ЛЗ,МВ,ЛК; – аптека працює за європейським форматом «фарм маркетів», що дає можливість отримувати швидку консультацію висококваліфікованого персоналу.
9.	Додаткові послуги	– в аптеці можна провести безоплатну діагностику та отримати консультацію щодо правильного підбору ЛК від представників відомих зарубіжних виробників ЛК; – є можливість розрахуватися за придбаний товар банківською карткою.