

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА
ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

МАЗУР РУСЛАНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доц.. Корнілова І.М.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від «14»червня 2023 р.
Завідувач кафедри

_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, проф. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
МАЗУР РУСЛАНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 31.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку.

5. Об'єкт дослідження: процеси оцінювання конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку (на прикладі ТОВ «Фармако»).

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – комплексне вивчення та поглиблення теоретико-методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Завдання:

6.1 розглянути конкурентоспроможність підприємства як об'єкт оцінювання;

6.2 дослідити методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

6.3 здійснити конкурентний аналіз факторів середовища ТОВ «Фармако»;

6.4 провести оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» в аптечному сегменті фармацевтичного ринку;

6.5 розробити методику оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Фармако»;

6.6 запропонувати організаційні заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» в аптечному сегменті фармацевтичного ринку.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2023	виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Конкурентоспроможність підприємства як об’єкт оцінювання	6
1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФАРМАКО» НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ	24
2.1. Конкурентний аналіз факторів середовища ТОВ «Фармако».....	24
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства в аптечному сегменті фармацевтичного ринку.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФАРМАКО» НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ	51
3.1. Розробка методики оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Фармако».....	51
3.2. Організаційні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства в аптечному сегменті фармацевтичного ринку.....	59
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний фармацевтичний ринок є динамічним та конкурентним. Зростання числа фармацевтичних компаній і посилення конкуренції ставлять підприємства у складне положення, де важливо визначити свою конкурентну позицію та здійснювати ефективне управління конкурентоспроможністю.

Разом з тим, підприємства потребують методичного забезпечення для оцінки своєї конкурентоспроможності, щоб виявити свої переваги та недоліки порівняно з конкурентами. Це допомагає розробити стратегію розвитку, зробити вибір пріоритетних напрямків діяльності та виявити можливості для покращення.

Методичне забезпечення надає підприємствам інструменти для ефективного управління конкурентоспроможністю. Воно дозволяє проводити аналіз ринку, виявляти ключові конкурентні переваги, встановлювати показники оцінки та метрики, розробляти стратегії маркетингу та розвитку продуктів, а також визначати шляхи залучення та утримання клієнтів. Саме тому дана тема є актуальною та важливою сферою дослідження, що і понукало до вибору її темою бакалаврського дослідження.

Практичне значення. Розробка методичного забезпечення для оцінювання конкурентоспроможності підприємств на фармацевтичному ринку має велике практичне значення. Це дозволить підприємствам визначити свої сильні та слабкі сторони, розробляти стратегії для поліпшення конкурентоспроможності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Найвідомішими іноземними дослідниками в сфері оцінювання конкурентоспроможності є М. Портер, П. Друкер, М. Кейнс, К. Коттер, Дж. Барнетт, Р. Коупленд, Р. Румельт, Дж. Дженкінс.

Серед українських науковців, що досліджують проблему оцінювання конкурентоспроможності, в тому числі і фармацевтичного ринку, слід виділити В. Балана, О. Бондаренко, В. Вакуленко, О. Герасименко, І. Горлова,

Т. Дударенко, О. Журавльова, Н. Ковальову, О. Кузьмінчук, О. Марущак, І. Мельника, В. Мережка, Н. Пархоменко, І. Полєву, О. Семенога, І. Шевченко.

Об'єкт дослідження: процеси оцінювання конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку (на прикладі ТОВ «Фармако»).

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку.

Мета дослідження: комплексне вивчення та поглиблення теоретико-методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Завданнями бакалаврської роботи є:

- розглянути конкурентоспроможність підприємства як об'єкт оцінювання;
- дослідити методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити конкурентний аналіз факторів середовища ТОВ «Фармако»;
- провести оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» в аптечному сегменті фармацевтичного ринку;
- розробити методику оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Фармако»;
- запропонувати організаційні заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» в аптечному сегменті фармацевтичного ринку.

Для вирішення поставлених завдань ми застосували такі методи дослідження: загальнонаукові (аналіз, синтез, систематизація, узагальнення, порівняння) та специфічні (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель 5-ти сил Портера, розрахунок індексів Н.-Н (Херфіндаля-Хіршмана), Розенблюта та CR4, розробка та оцінка листа оцінки конкурентоспроможності, метод

конкурентної сили, графічний метода оцінювання конкурентоспроможності, карт стратегічних груп).

Інформаційною базою дослідження виступають теоретико-методологічні розробки (монографії, статті, наукові тези, підручники) вітчизняних та закордонних науковців, офіційні сайти досліджуваних підприємств, аналітичні звіти фармацевтичного ринку України, звіт за результатами проходження практики на підприємстві ТОВ «Фармако».

Структура роботи. Бакалаврська робота складається з трьох розділів, а також містить вступ, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт оцінювання

Поняття конкурентоспроможності організації та фактори її зростання в сучасних економічних умовах можна розглядати, акцентуючи увагу на різних аспектах.

Одним із визначень конкурентоспроможності, яке відображає її сутність як економічної категорії, є висловлювання М. Портера, за яким: «Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [43]. М. Портер відмічав, що підприємство може мати конкурентні переваги (можливості) у разі, якщо воно може виробляти продукцію чи ж послуги з відмінною від інших підприємств якістю, з найменшою ціною порівняно із конкурентами у країні й за кордоном. Конкурентні можливості дорівнюють тому, яку підприємство може досягти вигоду у довгостроковій перспективі, а також забезпечити постійним доходом своїх працівників та власників».

У літературі конкурентоспроможність розглядається як ключовий фактор успіху для будь-якого підприємства. До найвідоміших теоретиків, що досліджують конкурентоспроможність, зокрема, відносяться М. Портер, Ф. Котлер, П. Друкер та інші.

Майкл Портер, відомий американський економіст, визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства забезпечити високу рентабельність в умовах конкуренції на ринку. За його словами, для досягнення конкурентної переваги підприємство повинно зосередитись на п'яти ключових факторах, які він називає «силою п'яти» [56].

Філіп Котлер, видатний американський маркетолог, розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства відповідати на потреби клієнтів краще, ніж конкуренти. Він наголошує на важливості розуміння потреб та бажань клієнтів, щоб розробляти та пропонувати їм ефективніші рішення [55].

Пітер Друкер, визнаний батько сучасного менеджменту, вважає, що конкурентоспроможність – це здатність підприємства створювати значення для клієнтів та споживачів. За його словами, конкурентоспроможність повинна бути заснована на створенні та пропозиції унікальних рішень, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів [43].

Загальна ідея, яку передають вищезазначені автори, полягає у тому, що конкурентоспроможність – це здатність підприємства досягати успіху на ринку, забезпечуючи високу рентабельність та створюючи значення для клієнтів. Для досягнення цієї здатності підприємства повинні бути зосереджені на розумінні потреб та бажань клієнтів, створенні та пропозиції унікальних рішень та забезпеченні високої якості продукту чи послуги.

Українські науковці також визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства до ефективної конкуренції на ринку. Можна виділити наступні підходи до розуміння конкурентоспроможності:

- як здатність підприємства досягати високих результатів в умовах конкуренції на ринку;
- як здатність підприємства до ефективної взаємодії з ринком та іншими діловими партнерами;
- як здатність підприємства до інновацій та створення унікальних продуктів та послуг, які задовольняють потреби споживачів та забезпечать йому позиції на ринку [32; 39].

Українські науковці відмічають, що конкурентоспроможність підприємства базується на здатності виробництва продукції з високими якісними та технічними характеристиками, забезпечення конкурентних цін та швидкості реакції на зміни в ринкових умовах. Вони підкреслюють важливість залучення новітніх технологій, вдосконалення управлінської діяльності та

налагодження міжнародних партнерств для підвищення конкурентоспроможності. Тобто, конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності забезпечувати належний рівень якості продукції та послуг, ефективного використання ресурсів, відкритості до співпраці з іншими суб'єктами ринку та здатності до інновацій [18; 41; 51; 52].

Серед ключових факторів конкурентоспроможності підприємства у фаховій літературі виділяються:

- якість продукту або послуги, що надається підприємством;
- ціна продукту або послуги в порівнянні з аналогічними пропозиціями на ринку;
- інноваційна діяльність підприємства;
- ефективність управління підприємством та оптимізація витрат;
- вміння адаптуватись до змін в ринкових умовах;
- наявність кваліфікованої робочої сили;
- доступність ресурсів, необхідних для виробництва;
- репутація підприємства та його бренд;
- рівень технологічного розвитку підприємства;
- наявність ефективної мережі постачальників та дистриб'юторів [6; 8; 18; 32; 51].

Варто зазначити, що ці фактори не є вичерпним списком, але вони можуть слугувати базовою основою для аналізу конкурентоспроможності підприємства. Також важливо враховувати специфіку діяльності самого підприємства та його окремих галузей.

Таким чином, термін конкурентоспроможність підприємства у сучасних реаліях можна охарактеризувати, як здатність підтримувати та збільшувати конкурентну можливість у реалізації товару, розширенні ринку збуту, залучати та ефективно застосовувати власні фактори виробництва задля отримання стійких економічних вигод та переваг. Відповідно, конкурентоспроможність не є одиничним показником, а містить у собі ряд нормативів, що дозволяють виміряти (оцінити) одне підприємство чи їх групу.

Управління конкурентоспроможністю (УКС) в системі конкурентоспроможності підприємства займає центральне місце і вважається однією з основних складових цієї системи. Воно є стратегічним і тактичним процесом, спрямованим на забезпечення конкурентних переваг підприємства і збереження його успішності на ринку.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являється набором підсистем, що відображають сукупність комплексних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства [9]. Разом з тим, управління конкурентоспроможністю комплексною системою, що складається з взаємопов'язаних елементів, які сприяють створенню цілісності. Структура УКС включає низку структурних елементів, які допомагають здійснювати ефективне управління в певній сфері діяльності та приймати управлінські рішення [9].

УКС передбачає систематичне планування, аналіз, координацію та контроль за всіма аспектами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства (наприклад, аналіз ринку та конкурентного середовища, розробка стратегії конкурентоспроможності, управління якістю, інновації і дослідження, маркетинг і продаж, управління постачанням (ланцюг постачання), управління ресурсами та витратами, оптимізація виробничих процесів та операцій, розвиток людських ресурсів і командної роботи, фінансове управління та аналіз, управління ризиками, створення та управління брендом, впровадження ефективних інформаційних систем та технологій, культура організації та лідерство, співпраця зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), відстеження результатів та контроль за виконанням стратегії) [35].

Однією з найважливіших властивостей конкурентоспроможності є необхідність її кількісної оцінки, без чого визначення її рівня має лише суб'єктивний характер. У зв'язку з цим, конкурентоспроможність має властивість багатоваріантності чи багатоаспектності. В даному випадку оцінка передбачає наявність суб'єкта (орган державної влади, організація, інвестори,

покупці), об'єкта (те, що оцінюється: продукція, нормативна документація, технологія виробництва, персонал та інша інформація) та цілі проведення (визначення положення на ринку, темпів розвитку, здатності розплатитися із заборгованостями).

Зокрема, оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється для досягнення низки цілей, наведених на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Цілі оцінювання конкурентоздатності підприємства [9; 30, с. 40]

Оцінювання є однією із складових конкурентоспроможності підприємства. Оскільки конкурентоспроможність охоплює набір факторів і характеристик, що дозволяють підприємству конкурувати на ринку і забезпечувати успіх в порівнянні з іншими учасниками ринку.

Оцінювання включає в себе визначення ступеня відповідності певних характеристик або якостей підприємства або продукту певним критеріям або стандартам (таких як якість продукту, ефективність виробничих процесів, інноваційність, вартість, обслуговування клієнтів, репутація та багато інших).

Оцінювання є первинною ланкою розробки заходів стосовно підвищення конкурентоспроможності підприємства і, разом з тим, критерієм ефективності вжитих дій. Оцінювання конкурентоспроможності також являється методологічною базою аналізу, що дозволяє знаходити шляхи покращення конкурентоспроможності підприємств.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю задовольнити потреби та вимоги споживачів, протистояти конкуренції і займати позицію на ринку, а також забезпечувати стійкість і прибутковість. То оцінювання допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство або продукт відповідають цим вимогам і як вони порівнюються з конкурентами [47].

Аналіз конкурентоспроможності дозволяє підприємству «боротися» із проблемами покращення рівня конкурентоспроможності та скеровувати свої зусилля щодо вдосконалення діяльності підприємства у руслі правильної, відповідної саме йому конкурентної стратегії.

Ціль аналізу конкурентоспроможності підприємства – пошук та оцінювання факторів, які здійснюють вплив на відношення споживачів до підприємства, його бренду, товарів (послуг) тощо.

Конкурентний аналіз та оцінювання підприємства між собою пов'язані, оскільки обидва процеси зорієнтовані на вивчення та аналіз конкурентного середовища підприємства. Конкурентний аналіз охоплює дослідження конкурентів підприємства, їх стратегій, слабких і сильних сторін, а також оцінювання того, наскільки добре підприємство здатне конкурувати з ними.

Аналітичні дані оцінювання підприємства можуть бути використані для порівняння з аналогічними даними конкурентів, що дозволить визначити, яке з підприємств є більш привабливим для інвесторів.

Отже, конкурентний аналіз та оцінювання підприємства між собою взаємопов'язані, оскільки дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства в контексті конкурентного середовища, зокрема порівняти підприємство з конкурентами, виявити його переваги та недоліки, а також визначити потенційну прибутковість та ефективність.

Найзагальніший алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна відобразити на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Етапи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Сформовано автором на основі: [28; 34; 38]

Слід наголосити, що це не єдиний алгоритм проведення оцінювання і ряд дослідників та практиків вибудовують власні послідовні ланцюги оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, заслуговує на увагу і такий авторський підхід Архіреєвєва І. та Мєшкова В. до оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

- ухвалення рішення про необхідність дослідження;
- формування зразка-еталону фірми;
- вибір критеріїв оцінки конкурентоспроможності та формування системи показників;
- встановлення нормативних показників;
- збір інформації;
- проведення експертної оцінки; формування матриці показників; розрахунок ваг коефіцієнтів та показників;
- визначення загального показника (інтегрального);
- розробка та пропозиція рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності [6, с. 213].

Питання оцінювання конкурентоспроможності залишаються актуальними для кожного суб'єкта бізнесу. У той же час досі не вироблено єдиного підходу до вирішення цієї проблеми. На сьогодні відомо багато різних

методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Насамперед, для дослідника основними є питання визначення ключових критеріїв конкурентоспроможності, виявлення резервів її підвищення та факторів, що надають на неї вплив як негативний, так і позитивний.

Отже, проблема конкурентоспроможності є важливою для компаній, особливо у глобальному ринковому середовищі, де конкуренція є жорсткою. Конкурентоспроможність може бути ключовим фактором успіху компанії, оскільки вона дозволяє зайняти вигідну позицію на ринку і забезпечити збільшення обсягів продажів і прибутків. Крім того, компанії з більш високою конкурентоспроможністю зазвичай мають перевагу в залученні і утриманні клієнтів, залученні кращих робітників і забезпеченні стабільного росту. Тому, компанії вкладають значні зусилля і ресурси для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це багатогранне економічне поняття, що є ключовим критерієм для здійснення оцінки ефективності виробництва продукції чи надання послуг, а також являється узагальнюючим показником якості та результативності системи управління організацією. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства проводиться з використанням спеціального інструментарію, що є сукупністю методів оцінки, використання яких на практиці обумовлено специфікою його фінансово-господарської діяльності, галузевими особливостями та безпосередньо цілями проведення такої оцінки.

Слід зазначити, що оцінюється рівень конкурентоспроможності підприємства не за єдиним якимось показником, а комплексно та включає наступні групи показників: кількісні та якісні (рис. 1.3.).

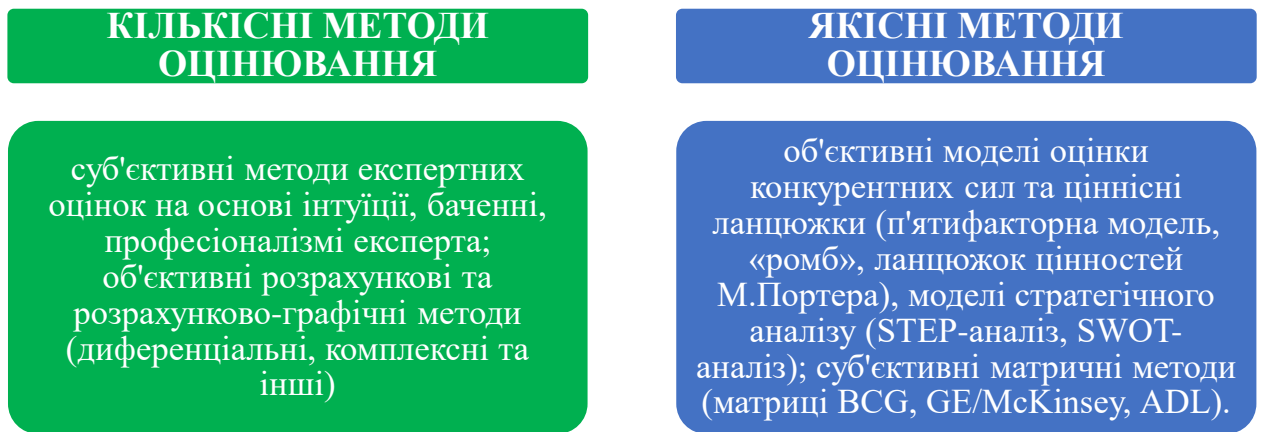


Рис. 1.3. Кількісні та якісні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [30, с. 40]

Матричні методи чи матриці портфельного аналізу досить універсальні, що дозволяє їх використовувати для оцінювання конкурентоспроможності об'єктів різного рівня економіки. Цим обумовлена їх популярність та широта застосування в теорії та практиці управління.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства вимагає виокремлення критеріїв такої оцінки. Аналіз наукової літератури дозволив виокремити такі ключові критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

- можливість підприємства до розширення частки ринку;
- конкурентоспроможність продукції;
- здатність підтримувати та підвищувати ефективність бізнесу підприємства;
- продуктивність факторів виробництва;
- ступінь адаптації підприємства до інновацій та нововведень;
- здатність залучати ресурси;
- здатність підприємства до співробітництва [6; 8; 18; 32; 51].

Розглянемо їх більш детально.

1. Можливість підприємства до розширення частки ринку – його доцільно розглядати крізь призму двох показників:

1.1. Частка ринку: чим більша частка ринку підприємства, тим вища конкурентоспроможність підприємства. Як правило, оцінюється за допомогою оцінки виручки або валової реалізованої продукції на ринку.

1.2. Темп приросту частки ринку – відображає зміни продажу компанії з часом.

2. Конкурентоспроможність продукції – що відображає результати господарської діяльності підприємства крізь призму конкурентоспроможність продукції на основі фундаментальних елементів:

2.1. Висока якість – складається з наступних компонентів показників: економічні показники, технічні індикатори, естетичні показники, зручність та простота використання тощо.

2.2. Помірна ціна: зазвичай, визначається на основі порівняння цін на товари одного й того самого типу або його еквівалент. Якщо є відмінності в якості, ціна встановлюється в порівнянні з корисністю, який товар може принести, її довговічність, естетичний аспект тощо.

2.3. Модний сучасний дизайн.

2.4. Ступінь задоволення потреб споживачів – відображає, наскільки своєчасно надаються клієнту потрібні товари за правильною ціною. Цей критерій належить до якісного показника, що відображає здатність вести бізнес та репутацію компанії;

2.5. Супутні послуги – включають інструктаж перед застосуванням, післяпродажне обслуговування (технічне обслуговування, гарантія тощо).

3. Здатність підтримувати та підвищувати ефективність бізнесу підприємства – цей критерій зазвичай виражають через:

3.1. Рентабельність: це загальний показник, розрахований за допомогою відношення абсолютного значення (наприклад, скільки прибутку припадає на одиницю витрат) або відносна (рентабельність підприємства по відношенню до середніх рівнів рентабельності сектора ринку);

3.2. Вартість витрат за одиницю продукції тощо.

4. Продуктивність факторів виробництва, яку оцінюють завдяки таким показникам як продуктивність праці, ефективність капіталовкладень, сукупну продуктивність факторів виробництва тощо. Продуктивність відображає кількість виробленої продукції по відношенню до кількості витрачених ресурсів для виробництва, є даний фактор також показником, що відображає рівень експлуатації та використання факторів виробництва на підприємстві. У той же час цей критерій та показники також відображають можливість задовольняти потреби клієнтів, вартість на одиницю продукції і одиницю часу.

5. Ступінь адаптації підприємства до інновацій та нововведень. Підприємства повинні адаптуватися до змін на внутрішньому ринку та на міжнародному рівні (інтереси, потреби, якість, дизайн тощо), а також змін довкілля таких як зміни державної політики, зміни бізнес-партнера та зміна конкурентів. Цей показник визначається цілим рядом компонентів таких показників, як кількість модернізації та інновації в лінійці виробництва, ступінь покращення виробничих процесів та технологічні інновації.

6. Здатність залучати ресурси – він є умовою забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі та відбиває ступінь привабливості підприємства для постачальників.

7. Здатність підприємства до співробітництва. Конкуренція в світі не повністю означає, що потрібно знищувати своїх конкурентів, багато в чому взаємна співпраця допомагає підприємствам підвищити рівень конкурентоспроможності загалом. Отже, здатність підприємства до співробітництва є необхідною умовою щодо ефективної економічної діяльності. Даний критерій виражається в оцінці кількісних та якісних взаємин з партнерами, кількість створених спільних підприємств, створення систем мереж для запровадження бізнесу [6; 8; 18; 28; 31; 32; 48; 51].

Вищезначені критерії та показники застосовуються по-різному, в залежності від вибору методики оцінювання конкурентоспроможності.

Розглянемо найбільш популярні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4.)

Метод оцінки виходячи з теорії ефективності конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> •Сутність методу полягає у бальній оцінці потужностей підприємства із забезпечення конкурентоспроможності. У ході проміжного аналізу кожна з певних можливостей підприємства з набуття конкурентних переваг оцінюється експертами з погляду наявних ресурсів
Метод оцінки з урахуванням теорії рівноваги	<ul style="list-style-type: none"> •Цей спосіб розглядає чинники виробництва, у яких перебувають у однаковій позиції і водночас мають максимальної продуктивністю. Безперечною перевагою цього методу є можливість визначення внутрішніх резервів
Метод оцінки, заснований на концепції порівняльних переваг	<ul style="list-style-type: none"> •Перевагою даного методу оцінки конкурентоспроможності є простота та легкість використання. У основі аналізованого методу оцінки конкурентоспроможності підприємства - порівняння витрат виробництва та реалізації продукції/послуг
Матричний метод	<ul style="list-style-type: none"> •Поточний метод ґрунтується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства та його продукції. Основою методики є аналіз конкурентоспроможності, що враховує життєвий цикл продукції підприємства
SWOT-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> •Являє собою аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що з'являються в ході дослідження
Профіль вимог	<ul style="list-style-type: none"> •Через шкалу експертних оцінок встановлюється рівень просування організації та особливо сильний конкурент
Оцінка на основі якості продукції	<ul style="list-style-type: none"> •Сутність методу полягає у співвідношенні групи параметрів продукції, що відображають споживчі властивості. Перевагою даного методу є можливість обліку споживчих переваг при забезпеченні рівня конкурентоспроможності
Профіль полярностей	<ul style="list-style-type: none"> •У основі цього методу лежить визначення показників, якими підприємство випереджає чи відстає від конкурентів, тобто його сильних і слабких сторін
Графічний метод	<ul style="list-style-type: none"> •на основі проведення розрахунків, створюється графічна (двох- чи тривимірна) модель оцінки рівня конкурентоспроможності організації. Це може бути багатокутник, піраміда чи куб конкурентоспроможності тощо

Рис. 1.4. Стисла характеристика основних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Систематизовано автором на основі: 17; 19; 21; 27; 33; 40; 42; 47; 48]

Найбільшу популярність серед зазначеного переліку методів оцінювання конкурентоспроможності мають матричні та графічні методи, методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції та методи, в основі яких закладена теорія ефективної конкуренції. Разом з тим, можуть використовуватися і комплексні методи, які полягають у одночасному використанні кількох методик та визначені певного інтегрального показника. Вони дають можливість врахувати можливу майбутню динаміку компанії, проте досить складні у застосуванні. Розглянемо більш детально дані методики.

Матричні методи запропоновані близько 60 років тому консалтинговими фірмами, але використовуються й досі. А назва була присвоєна тому, що для аналізу та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності використовувалась матрична форма. В основі більшості матричних методів лежать маркетингові дослідження господарської діяльності підприємства та його продукції. У цьому оцінка проводиться з урахуванням фаз життєвого циклу. До цієї групи можна віднести різні матричні інструменти: BCG, модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM, матриця DPM, модель ADL/LC, SWOT-аналіз. У більшості матричних методів оцінка конкурентоспроможності підприємства починається з побудови спеціальної матриці у системі координат. У деяких із матричних методів будується матриця сильних та слабких сторін, на основі яких виявляються потенційні загрози та можливості. Згідно з матричними методами найбільш конкурентоспроможними організаціями є ті, які функціонують на ринку, що швидко росте, і займають істотну його частку [30, с. 40-45]. Переваги та недоліки даного методу відображені на рис. 1.5.

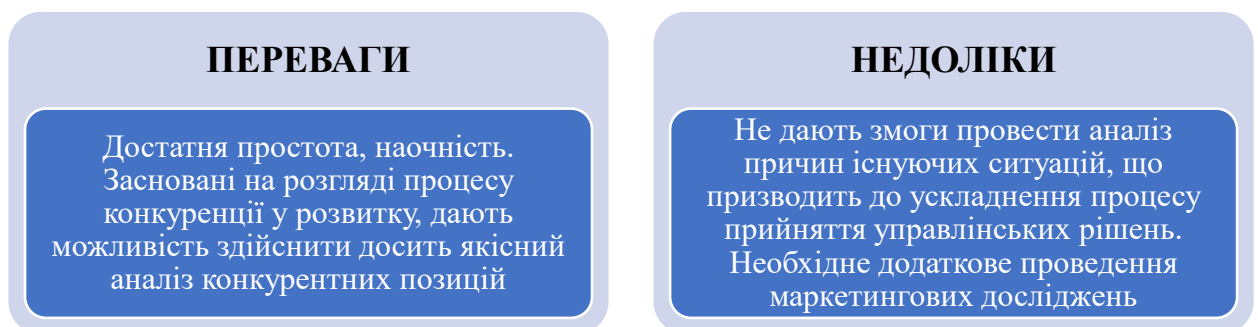


Рис. 1.5. Переваги та недоліки матричних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [48]

Методи, що базуються на оцінюванні конкурентоспроможності продукції спираються на прямий взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та товарів. Тобто, якщо зростає конкурентоспроможність продукції, отже, таку тенденцію має і конкурентоспроможність підприємства. Для визначення конкурентоспроможності товару можуть бути використані маркетингові методи, більшість з яких націлена на визначення співвідношення ціна-якість. Дані методи фактично ототожнюють конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю товару (послуги). Звідси виливає, ріст конкурентоспроможність підприємства спостерігається тоді, коли відбувається покращення товару та/або зменшення його вартості. Як приклад, можна навести диференціальний метод, який базується на використанні одиничних параметрів аналізованого товару, або комплексний метод. Останній як фундамент використовує комплексні критерії (показники) чи порівнянні питомих корисних ефектів аналізованого товару [40]. Переваги та недоліки даного методу відображені на рис. 1.6.

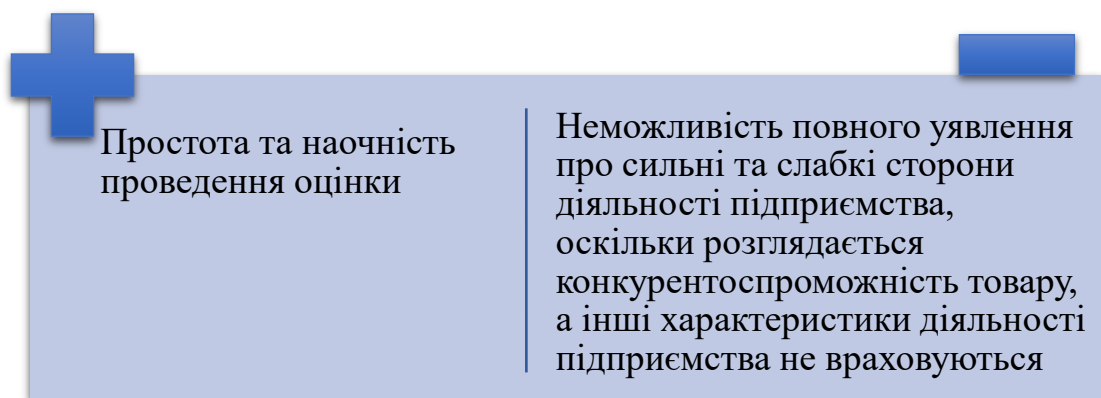


Рис. 1.6. Переваги та недоліки методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції [13]

Графічні методи базуються на проведенні оцінювання, після здійснення якої створюється графічна (дво- або тривимірна) модель оцінки рівня конкурентоспроможності організації. Це може бути багатокутник, піраміда чи куб конкурентоспроможності.

При побудові багатокутника чи куба кожної осі відкладаються значення інтегральних показників кожної групи, після чого розраховується площа фігури. Зразком порівняння виступають еталонні зразки (підприємства) чи лідери у цьому сегменті ринку. Також може розглядатися конкурентоспроможність одного підприємства за кілька років. Переваги та недоліки графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відображені на рис. 1.7.

ПЕРЕВАГИ

- Можливість наочно продемонструвати конкурентне становище суб'єкта підприємницької діяльності порівняно з конкурентами (багатокутник конкурентоспроможності, метод кругових діаграм, метод гістограм тощо).

НЕДОЛІКИ

- Відсутність точної кількісної характеристики підприємств за заданими критеріями обмежує можливість застосування даного методу та неможливість вимірювати динамічні зміни

Рис. 1.7. Переваги та недоліки графічних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [40]

В основі методів, що базуються на теорії ефективної конкуренції, лежить положення про те, що найбільш висококонкурентоспроможними являються такі підприємства, які найефективніше організували роботу своїх відділів. Відповідно, оцінка ефективності їх роботи вимагає кількісну оцінку ефективності використання власних ресурсів. Сенс цього підходу полягає у бальній оцінці можливостей підприємства із забезпечення конкурентоспроможності. Експерти оцінюють усі сформульовані під час аналізу його можливості (створені з метою отримання конкурентних переваг) з урахуванням наявних власних ресурсів і чинників. Метод базується на оцінюванні, як правило, 4-х груп показників (критеріїв) конкурентоспроможності:

1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (наприклад, витрати виробництва на одиницю продукції, продуктивність праці, фондівдача, рентабельність).

2. Показники оцінки фінансового стану підприємства (наприклад, коефіцієнт платоспроможності, ліквідності, оборотності оборотних коштів, автономії та ін.).

3. Показники ефективності процесів організації збуту та просування продукції підприємства (наприклад, рентабельність реалізованої продукції, CPL (ціна за лід), CR (коефіцієнт конверсії), коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, CTR (клікабельність), коефіцієнт ефективності реклами тощо).

4. Показники оцінки конкурентоспроможності товару (наприклад, показники якості та ціни товару та низка інших [40; 30, с. 44-45]).

Переваги та недоліки даного методу відображені на рис. 1.8.

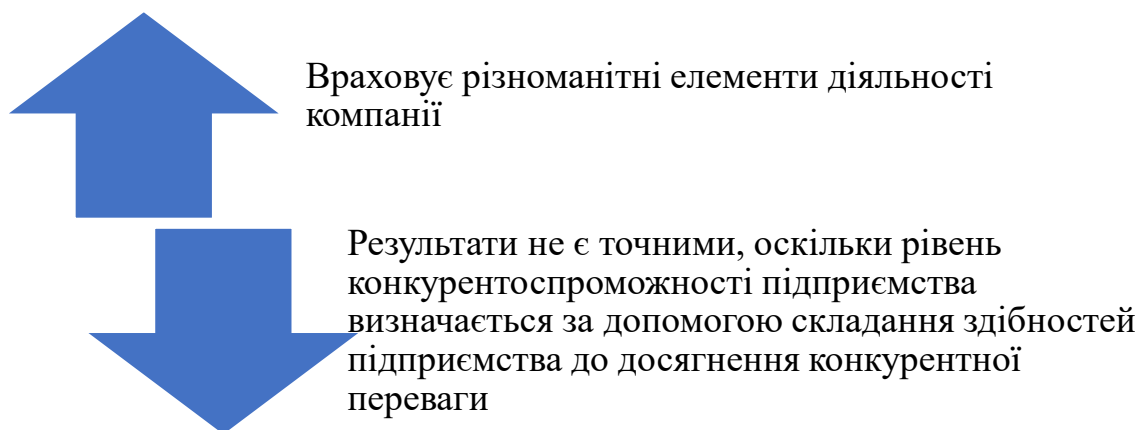


Рис. 1.8. Переваги та недоліки методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що базуються на теорії ефективної конкуренції [13]

Оскільки універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства нині немає, сучасні методи мають багато недоліків у оцінці конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяють отримати досить повну систему показників, що зумовлює невисокі можливості застосування практично.

Зокрема, виділимо ключові із них:

1. Багато методик базуються на факторному аналізі конкурентоспроможності підприємства. Відомо, що неможливо виявити всі чинники, які визначають конкурентоспроможність об'єкта дослідження. Обмежена кількість факторів конкурентоспроможності підприємства не дозволить провести об'єктивний і повний аналіз за певний період часу.

2. Оцінка виділених аналітиками факторів та інші індикатори конкурентоспроможності зазвичай проводиться експертними методами, яким властива певна частка суб'єктивізму.

3. Деякі методики оцінки конкурентоспроможності базуються на нереальних даних, вводять нові параметри оцінки, будують складні інтегральні коефіцієнти та індекси конкурентоспроможності, які практично неможливо застосувати на практиці. Тому такі методики не дозволяють провести об'єктивну оцінку конкурентоспроможності як кількісно, і якісно.

4. Серед недоліків деяких методів оцінювання конкурентоспроможності можна виділити високий рівень суб'єктивізму, оскільки вони ґрунтуються переважно на думках експертних груп. Відповідно, критерії та показники, які автори пропонують для оцінювання конкурентоспроможності, видаються некоректними та не можуть бути рекомендовані для проведення аналізу конкурентоспроможності підприємств будь-яких напрямів діяльності [Біла].

Зазначені недоліки багатьох сучасних способів оцінювання конкурентоспроможності компаній ускладнюють їхнє широке застосування в сьогоdnішніх реаліях. Саме через це, підприємства обирають найбільш прийнятні для них методи оцінювання конкурентоспроможності, що дозволять не тільки надати детальний аналіз ключових компонентів та факторів конкурентоспроможності, але і дозволять якісно їх вбудувати у систему стратегічного управління суб'єктами господарювання.

Розглянувши ключові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, можна дійти висновку, що наразі відсутня ідеальна методика проведення такого виду аналізу. Однак для підприємства, що діє на фармацевтичному ринку для якісної оцінки та майбутнього покращення рівня

конкурентоспроможності підприємства найкраще використовувати сукупність матричних методів та методів, що базуються на конкурентоспроможності товару, оскільки обране підприємство займає нішу, в якій співвідношення ціна-якість є одним із головних критеріїв вибору у споживачів. За цей критерій відповідають методи, що базуються на конкурентоспроможності товару, при цьому матричні методи допоможуть побачити місце підприємства на ринку в цілому, його сильні та слабкі сторони, що дасть більш повну картину про конкурентоспроможність підприємства. А отже, будуть прийняті правильні управлінські рішення щодо шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцненню місця на ринку.

Рекомендованим методом оцінювання конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку можна назвати SWOT-аналіз, оскільки цей метод універсальний, і він є важливим елементом ринкових досліджень, першим етапом при формуванні стратегічних та маркетингових планів.

Знання методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємства допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства на ринку, виявити потенційні ризики та небезпеки, а також можливості для покращення показників конкурентоспроможності.

Застосування методичних підходів та інструментів дозволяє отримати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства в контексті його внутрішньої та зовнішньої середовищ, а також в порівнянні з конкурентами. Таким чином, наявність методичного інструментарію дозволяє розробляти та реалізовувати ефективні стратегії підприємства, що забезпечують його стійке місце на ринку та збільшення прибутків.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФАРМАКО» НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ

2.1. Конкурентний аналіз факторів середовища ТОВ «Фармако»

Конкурентний аналіз факторів середовища є важливим для аптечного підприємства на фармацевтичному ринку з кількох причин. По перше, він дозволяє ідентифікувати конкурентні переваги і сильні сторони конкурентів. Це допомагає підприємству зорієнтуватися на свої унікальні особливості і розвивати стратегію, що базується на власних сильних сторонах. По-друге, надає розуміння ринкової позиції та допомагає визначити ринкову позицію підприємства в порівнянні з іншими гравцям. По-третє, допомагає виявити потенційні можливості для розвитку і нові ринки, а також загрози, які можуть вплинути на діяльність підприємства. І наостанок, надає підставу для розробки ефективної стратегії підприємства, допомагаючи визначити цілі, обрати оптимальні шляхи розвитку і визначити основні напрямки діяльності.

ТОВ «Фармако» – оптовий дистриб'ютор фармацевтичних препаратів та товарів медичного призначення, була заснована в 1994 році [50], однак в 1997 р. – перереєстрована (за даними ЄДР зареєстровано ТОВ «Фармако» (код 20037376) 06 травня 1997 року) [59].

Товариство зареєстроване за юридичною адресою: 08132, Київська область, Києво-Святошинський район, місто Вишневе, вулиця Балукіна, будинок 21. ТОВ «Фармако» має двох власників (засновників): Березняка А.В., його статутний внесок становив 5 000 (це 50% від всього статутного капіталу) і Новікова В.О., статутний внесок також 5 000 (50%) [59].

Організаційна структура ТОВ «Фармако» – лінійно-функціонального типу (рис. 2.1).

На побудову такої організаційної структури вплинули такі фактори, як направлення діяльності організації, вид та масштаб організації, стратегічні плани, кількість стратегічних бізнес-одиниць тощо.

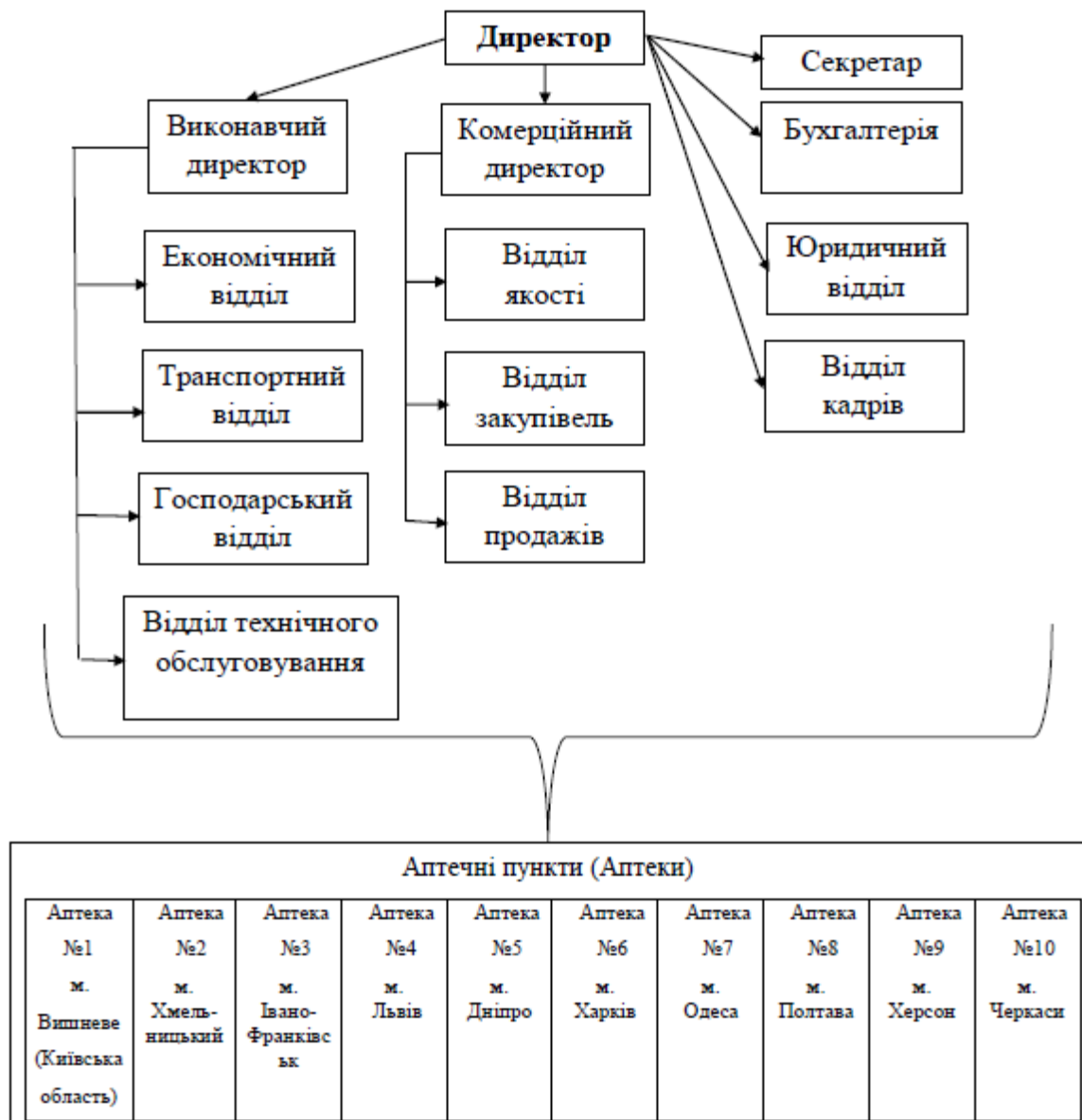


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Фармако»

В своїй структурі підприємство має:

- головний офіс у м. Вишневе (Київська область),
- 9 представництв по Україні (Хмельницький, Івано-Франківськ, Львів, Дніпро, Харків, Одеса, Полтава, Херсон, Черкаси).

Організаційна структура аптек ТОВ «Фармако» була сформована, виходячи із специфічних особливостей діяльності компанії, обсягів реалізації

та охоплення ринку, а також на основі врахування економічної доцільності функціонування даних структурних одиниць (підрозділів) (рис.2.2).

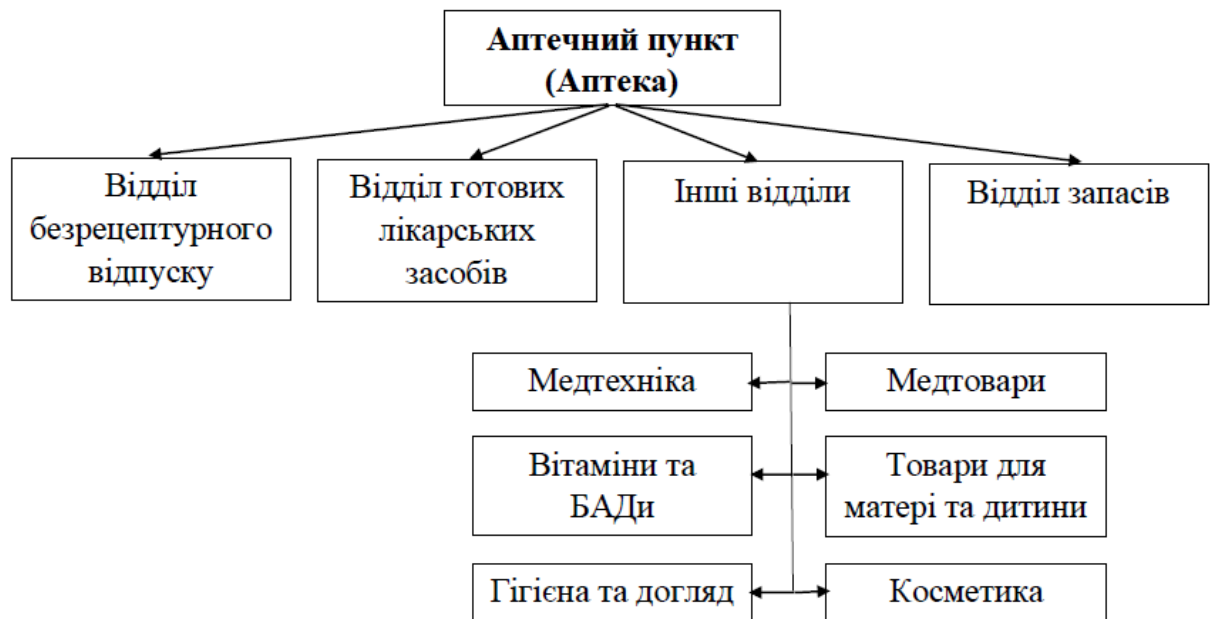


Рис. 2.1. Організаційна структура аптечного пункту (аптеки) ТОВ «Фармако»

Після загального огляду ТОВ «Фармако», доречно здійснити конкурентний аналіз факторів середовища його функціонування (фактори макросередовища та мікросередовища).

Український фармацевтичний ринок, як і сучасне бізнес-середовище взагалі, характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від компаній впровадження нових та ефективних методів для підвищення конкурентоспроможності. Варто відмітити, що Україна має один з найвищих показників в Європі щодо доступності аптечних закладів для населення. В середньому припадає 2 тис. жителів на одну аптечну точку [14].

Почнемо конкурентний аналіз факторів середовища ТОВ «Фармако» з проведення дослідження ринку та аналізу конкурентів. Під кінець 2020 року в Україні налічувалося понад 20 тис. аптечних пунктів, з яких 11 тис. належали до 100 найбільших аптечних мереж України, а кожна п'ята торгівельна точка була власністю компанії, що входить до ТОП-5 найбільших аптечних

компаній. Через рік сукупні кількість аптечних пунктів зросла до 20,6 тис. [49].

Лідерами на ринку за кількістю аптечних мереж являються:

- компанія «Аптека Магнолія», що володіє такими мережами, як АНЦ, Благодія, Копійка;
- компанія «Гамма-95», що контролює такий аптечний бренд, як Аптека 911;
- компанія «Сіріус95», відома такими аптечними пунктами як «Бажаємо здоров'я»;
- компанія «Подорожник»;
- компанія «Фармастор» або Аптека Доброго Дня

Якщо дивитися на ТОП-100 компаній аптечного ринку України, то на них припадає майже 60% торгівельних точок, що контролюють близько 84% усього ринку [15].

Аналіз джерел засвідчив зростання кількості аптечних закладів у всіх типах населених пунктів, проте прогнозовано найбільше зростання спостерігається саме у містах. Ще одна цікава особливість ринку пов'язана зі зменшенням кількості аптек, що перебувають у власності ФОП. З позиції виторгу, що припадає на одну точку, то він найвищим є серед міських аптек, що належать саме юридичним особам [49].

Середній місячний виторг на один аптечний пункт в кінці 2021 року становив 711,4 тис. грн, що майже на 20% більше у порівнянні з попереднім 2020 роком [49]. Величина середнього виторгу знаходиться у прямій залежності від типу населеного пункту, де знаходиться аптека. Зокрема, у містах його розмір досягає 837,7 тис. грн, для селищ міського типу – 451,6 тис. грн., і для сіл – 222,7 тис. грн. [49]. Дана інформація підтверджує факт, що чим більше населення проживає в місті та вищий рівень їх доходів, тим вищий буде і середній виторг одного аптечного пункту. Разом з тим, як показує рисунок 2.3, спостерігається стале зростання величини середнього виторгу протягом 2019-21 років у всіх типах населених пунктів.

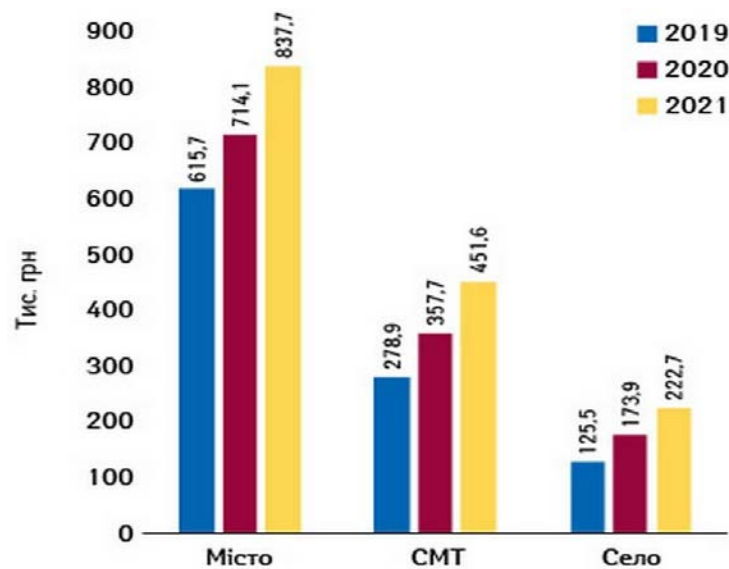


Рис. 2.3. Динаміка зміни рівня середнього виторгу на місяць аптечного пункту залежно від типу населеного пункту за 2019-2021 рр. [49].

Слід відмітити, що розмір середнього виторгу також залежить від виду аптечного підприємства: 323,8 тис. грн. для аптечних пунктів і 787,2 тис. грн для аптек. У розрізі юридичних та фізичних осіб маємо такі дані: 844,3 тис. грн. середній виторг для аптек, що належать юридичним особам, і 237,1 тис. грн – для аптек, що належать приватним особам [49]

Найбільші компанії аптечного ринку і надалі продовжують збільшувати кількість торговельних точок. Підтвердженням цього є той факт, що в 2021 році налічувалося три компанії, що мали в наявності понад 1000 аптечних точок: ТОВ «Аптека-Магнолія» (Аптека АНЦ), ТОВ «Подорожник», ТОВ «Гамма-55». Перша із переліку є лідером та володіє 1055 точками, на які припадає 14,4% усього товарообrotу. З вищезазначеного переліку найбільша кількість аптечних пунктів має ТОВ Подорожник (1286 пунктів продажу або ж 6,2% від загального обсягу), проте на них припадає лише 8,4% товарообrotу. З цього можна зробити висновок що кількість торговельних пунктів не являється запорукою отримання більшого доходу. Серед лідерів за кількістю точок продажу також виділяються мережа Бажаємо здоров'я та Аптека 911, які відповідно займають друге та третє місце.

Топ-5 аптечних мереж за обсягами товарообігу за період січень-жовтень 2021 року порівняно з аналогічним періодом минулого ми відобразили на рис. 2.4-2.5.

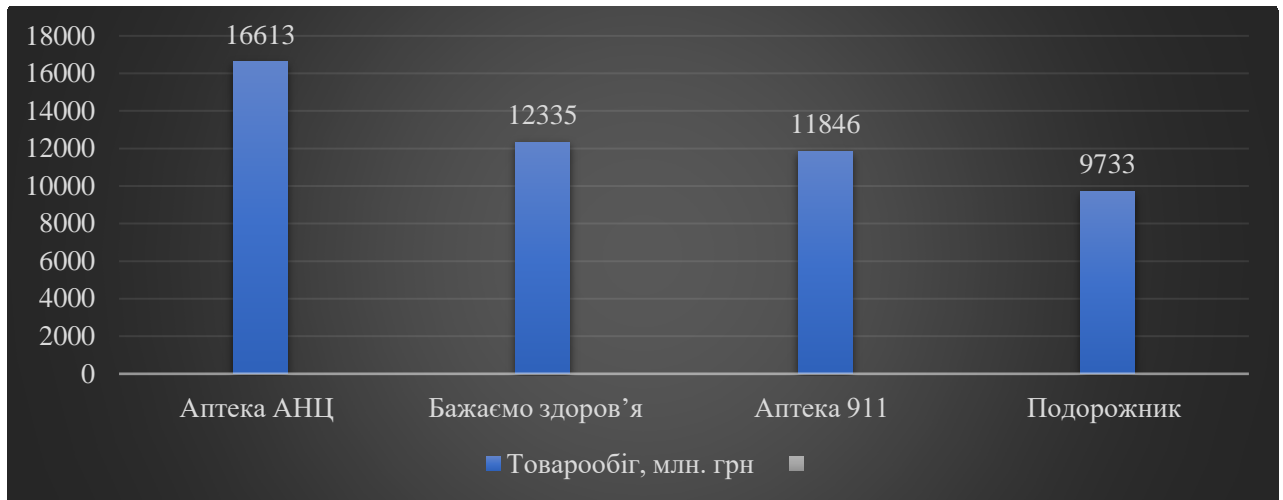


Рис. 2.4. Обсяги товарообігу лідерів аптечних мереж України за січень-жовтень 2021 року [49]

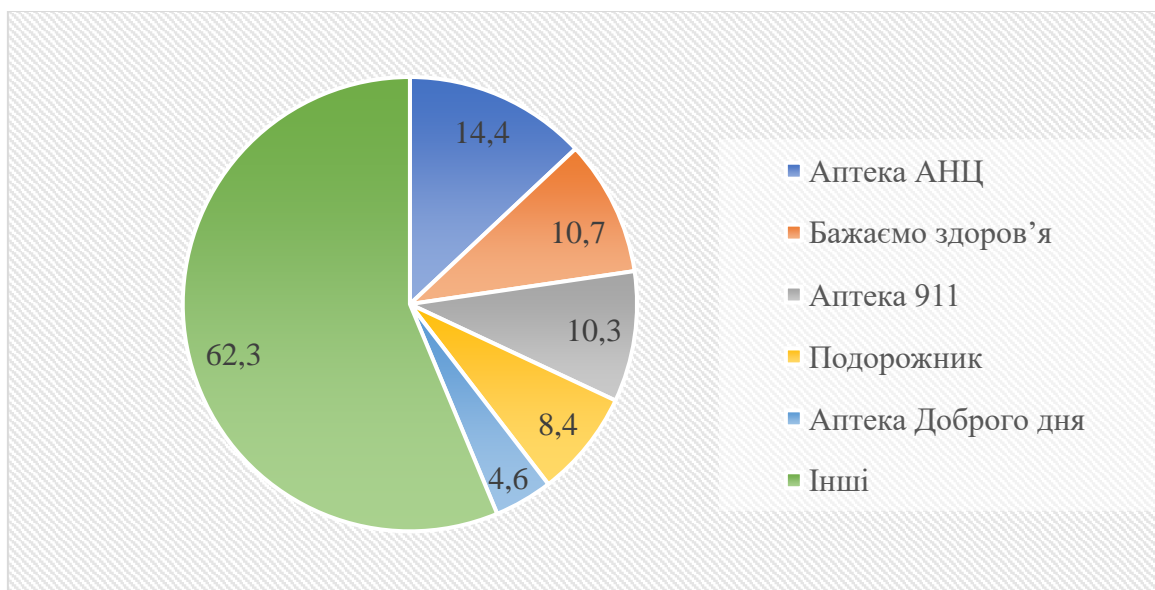


Рис. 2.5. Частки лідерів аптечних мереж у загальному товарообігу за січень-жовтень 2021 року, % [49]

Одним із факторів мікросередовища виступають конкуренти. Для подальшого аналізу основних конкурентів ТОВ «Фармако» розглянемо їх більш детально. Для цього сформуємо «картки конкурентів» 5 лідерів ринку:

1. Аптека АНЦ (ТОВ «Аптека-Магнолія» – попередня назва – Аптека Низьких Цін) – одна із найбільших компаній, яка контролює такі мережі як

Аптека АНЦ, Благодія, Будь здоров, Копійка, Медпрепарати, Фармакопейка, Шар@. В цілому, компанія управляє близько тисячею кількістю торгових точок (963 пункти). Розпочавши свою діяльність ще в 2000 році в Запорізькій області, надалі вона вийшла на ринки інших областей, і наразі проявляє свою присутність у 135 містах нашої країни. Фактично зараз дана компанія – лідер аптечного фармацевтичного ринку, контролюючи 14,4% даного ринку. Розмір компанії дозволив першою активно впроваджувати автоматизовані та роботизовані технології у власній діяльності, пов'язані із обслуговуванням клієнтів (в т.ч. чат-боти), спрощенням і пришвидшенню процедури відпуску лікарських засобів. В даний момент дана компанія має близько 253 тис. постійних клієнтів, а в програмі лояльності зареєстровано понад 6 млн. осіб [2].

2. ТОВ Сіріус-95 – компанія, яка контролює одну із найбільших аптечних мереж – «Бажаємо здоров'я». Аптечні точки, яких понад 830, представлені областях України. Хоча Сіріус-95 була заснована 1995 року, проте активно розвивати аптечну мережу вони розпочали з 2001 року. А центральний офіс зосереджений у м. Київ [3].

3. ТОВ «Аптека 911.ЮА» – компанія, заснована в Харкові 1996 року (попередня назва «Гамма-55»). Вона також наразі є однією із найбільших аптечних компаній, контролюючи близько 900 пунктів (896 торгових точок), третина з яких розташовані у Харківській області (279 торгових точок). Активно розвиватися вони почали з 202 року, коли розпочали співпрацювати із Новою поштою, запровадивши послугу з доставки ліків в межах усієї України [1].

4. ТОВ Подорожник – компанія, яка еволюціонувала із регіонального товариства, що було присутнім у Львівській області (відоме було спочатку як «Добра аптека», потім «Дешева аптека»), а наразі являється національною мережею аптек. Дана компанія контролює такі мережі як Подорожник, Ощадapteка та БАМ, а загальна кількість торгових точок налічує 815 пунктів продажу. Працюючи на ринку понад 20 років, вони активно продовжали зростати в період пандемії коронавірусу, концентруючи свою увагу на сервісі (зручностях для клієнтів). Для цього вони проводять нестандартні трейд-

маркетингові заходи, постійно вдосконалюють програми активності та виділяються просторими та відкритими торгівельними залами [5].

5. ТОВ Фармастор – компанія, що існує на ринку понад 15 років (з 2006 року) та контролює близько 400 аптек в Україні, розпочавши своє розширення із м. Київ. Загалом вона управляє такими аптечними мережами, як Аптека Доброго Дня, Експрес Фарм, Перша соціальна аптека, а їх ключовою особливістю є наявність широкого асортименту товару. Зокрема, поряд із типовими продуктами (медикаменти, вітаміни), вони продають і медичне обладнання, товари особистої гігієни, БАДи, товари для краси та здоров'я, різноманітні дитячі товари (харчування, пігузники, пляшечки тощо) [4].

Одним із ключових інструментів оцінювання факторів середовища являється SWOT-аналіз, який є швидким, доступним та дієвим діагностичним інструментом. Його проведення вимагає детального аналізу внутрішнього середовища (в т. поділ на такі фактори як сильні та слабкі сторони), та зовнішнього середовища (з виокремленням факторів-можливостей та факторів загроз).

Шляхом оцінки внутрішніх факторів підприємство може визначити свої конкурентні переваги та обмеження. Це дозволяє сконцентрувати зусилля на зміцненні та вдосконаленні сильних сторін, і разом з тим виявити та вирішити проблеми, що здатні ускладнювати розвиток бізнесу.

Аналізуючи зовнішнє середовище (можливості та загрози), компанія може ідентифікувати нові ринкові можливості, тренди та зміни, які можуть впливати на її діяльність. Також це допомагає передбачити потенційні загрози і вжити відповідних заходів для їх уникнення або зменшення впливу на організацію.

Для оцінки внутрішнього середовища підприємства, зокрема його сильних і слабких сторін, було використано IFE-матрицю (Internal Factor Evaluation Matrix). Експертами була проведена рейтингова оцінка кожного фактора від 1 до 4, враховуючи його рівень сили або слабкості в організації (4 – найсильніша, 1 – найслабша) (табл. 2.2).

IFE-matrix для ТОВ «Фармако»

Критичні внутрішні фактори успіху		Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Сильні сторони (S)				
S1	Досвід роботи на ринку	0,05	3	0,15
S2	Гнучкість та адаптивність до ринкового середовища	0,07	4	0,28
S3	Широкий асортимент товару	0,05	4	0,2
S4	Професійний та кваліфікований персонал	0,05	4	0,2
S5	Довготривалі контракти з постачальниками лікарських засобів	0,05	2	0,1
S6	Вдало розташовані роздрібні магазини	0,15	4	0,6
S7	Висока репутація та довіра клієнтів	0,05	2	0,1
Слабкі сторони (W)				
W1	Вищі ціни на лікарські препарати, порівняно із конкурентами	0,15	1	0,15
W2	Слабка рекламна стратегія	0,05	1	0,05
W3	Обмежена географічна присутність	0,2	1	0,2
W4	Низька мотивація співробітників	0,04	3	0,12
W5	Відсутність інноваційних послуг	0,01	2	0,02
W6	Недостатня автоматизація процесів	0,01	2	0,02
W7	Висока залежність від постачальників	0,02	2	0,04
W8	Недостатня привабливість для клієнтів	0,05	2	0,1
Загалом		1		2,33

Сформовано автором

Оцінка в IFE-матриці для ТОВ «Фармако» дорівнює 2,33. Це свідчить про те, що загальна оцінка внутрішнього середовища підприємства вважається помірною. Значення 2,33 знаходиться в межах від 2 до 3, що вказує на наявність деяких сильних сторін, але також присутні слабкі моменти, які потребують удосконалення. Це свідчить про те, що ТОВ «Фармако» має потенціал для розвитку і певні сильні сторони, але необхідно вдосконалювати або вирішувати деякі слабкі місця, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Ключовими серед сильних сторін являються такі фактори, як вдало розташовані роздрібні магазини, гнучкість та швидкість реагування на зміни в ринкових умовах, широкий асортимент товару, професійний та кваліфікований персонал. Серед слабких сторін ТОВ «Фармако» необхідно звернути увагу на такі фактори: обмежена географічна присутність, вищі ціни на лікарські препарати, порівняно із конкурентами, низька мотивація співробітників.

Для оцінки зовнішнього середовища підприємства, зокрема його можливостей і загроз, було використано EFE-матрицю (External Factor Evaluation Matrix). Оцінка виставляється для кожного фактора зовнішнього середовища підприємства. Для цього застосовується рейтингова шкала від 1 до 4, де кожне число відповідає певному рівню впливу або значимості фактора: 4 – Дуже сильний позитивний вплив або велика можливість; 3 – Помірний позитивний вплив або середня можливість; 2 – Помірний негативний вплив або середня загроза; 1 – Дуже сильний негативний вплив або велика загроза).

Результати аналізу відображені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

EFE-matrix для ТОВ «Фармако»

Критичні зовнішні фактори успіху		Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості (О)				
O1	Підвищення рівня професіоналізму споживачів	0,03	3	0,09
O2	Помилки у стратегії конкурентів	0,1	1	0,1
O3	Позитивна динаміка щодо зростання галузі	0,05	3	0,15
O4	Збільшення інтернет-торгівлі та електронної комерції в галузі фармації	0,2	4	0,8
O5	Зміни в споживацьких тенденціях та попиті на здоров'я і добробут	0,01	2	0,02
O6	Технологічні інновації у сфері лікарських препаратів та дистрибуції	0,01	2	0,02
O7	Демографічні зміни та збільшення старіння населення	0,02	2	0,04
Загрози (Т)				
T1	Економічна криза або рецесія	0,07	1	0,07

Продовження табл. 2.3

T2	Нестабільність національної валюти	0,07	1	0,07
T3	Зміни в законодавстві та регуляторних вимогах	0,02	3	0,06
T4	Війна в Україні та інші геополітичні конфлікти	0,25	1	0,25
T5	Зростання рівня безробіття	0,05	2	0,1
T6	Зростання конкуренції на ринку фармацевтичних послуг	0,1	1	0,1
T7	Збої в постачаннях вітчизняної та іноземної продукції (з різних причин, в т.ч. у зв'язку із війною)	0,05	1	0,05
T8	Застосування нових регуляторних обмежень або обмежень від органів державного контролю	0,01	3	0,03
Загалом		1,04		1,95

Сформовано автором

Оцінка в EFE-матриці дорівнює 1,95, що свідчить про те, що загальна оцінка зовнішнього середовища ТОВ «Фармако» вважається середньою або незначною. Значення 1,95 нижче від порогового значення 2,5, що свідчить про те, що підприємство стикається з важкими викликами, загрозами або обмеженнями у зовнішньому середовищі, які можуть негативно впливати на його конкурентоспроможність та успішність. Зокрема, серед можливостей виділяються такі фактори як позитивна динаміка щодо зростання галузі, збільшення інтернет-торгівлі та електронної комерції в галузі фармації. А серед загроз необхідно виділити війна в Україні та інші геополітичні конфлікти, зростання рівня безробіття, зростання конкуренції на ринку фармацевтичних послуг.

SWOT-аналіз дозволяє виявити стратегічні можливості для розвитку бізнесу, спрямовані на максимізацію переваг та мінімізацію ризиків. Він надає цінну інформацію для формування цілей, стратегій та планів дій, що сприяє ефективному управлінню та досягненню успіху в конкурентному середовищі.

Отже здійснимо даний вид аналізу для компанії ТОВ «Фармако», згрупувавши дані по факторах у табл. 2.4.

SWOT- аналіз ТОВ «Фармако»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рівня професіоналізму споживачів 2. Помилки у стратегії конкурентів 3. Позитивна динаміка щодо зростання галузі; 4. Збільшення інтернет-торгівлі та електронної комерції в галузі фармації; 5. Зміни в споживацьких тенденціях та попиті на здоров'я і добробут. 5. Технологічні інновації у сфері лікарських препаратів та дистрибуції. 6. Демографічні зміни та збільшення старіння населення 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна криза або рецесія. 2. Нестабільність національної валюти 3. Зміни в законодавстві та регуляторних вимогах. 4. Війна в Україні та інші геополітичні конфлікти 5. Зростання рівня безробіття. 6. Зростання конкуренції на ринку фармацевтичних послуг. 7. Збої в постачаннях вітчизняної та іноземної продукції (зокрема, у зв'язку із війною). 8. Застосування нових регуляторних обмежень або обмежень від органів державного контролю.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід роботи на ринку. 2. Гнучкість та адаптивність до ринкового середовища 3. Широкий асортимент товару. 4. Професійний та кваліфікований персонал. 5. Довготривалі контракти з постачальниками лікарських засобів. 6. Вдало розташовані роздрібні магазини. 7. Висока репутація та довіра клієнтів. 	<p>Використання конкурентних помилок і невдалих стратегій з боку інших гравців на ринку, щоб зміцнити свої позиції і збільшити свою частку на фармацевтичному ринку. Встановити довготривалі контракти з надійними постачальниками лікарських препаратів, враховуючи тенденції у галузі до укрупнення, що сприятиме збільшенню своєї частки на ринку. Покращення електронної комерції та розвиток онлайн-продажів для залучення більшої кількості клієнтів. Вдосконалення системи навчання та підвищення мотивації персоналу для забезпечення високої рівня обслуговування клієнтів та задоволення їх потреб.</p>	<p>За допомогою накопиченого ринкового досвіду, широкого асортименту товарів і довготривалих контрактів з постачальниками, компанія може забезпечити захист від загроз, таких як коливання цін та проблеми з постачанням. Завдяки укладеним контрактам з постачальниками та набутому досвіду на ринку, компанія може впоратися з безробіттям і нестабільністю національної валюти. Завдяки вдосконаленню процесів управління запасами та постачання можна забезпечити стабільне постачання лікарських засобів. Встановлення стратегічних партнерств з іншими гравцями в галузі для спільних маркетингових акцій та обміну ресурсами.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вищі ціни на лікарські препарати, порівняно із конкурентами. 2. Слабка рекламна стратегія 3. Обмежена географічна присутність. 4. Низька мотивація співробітників. 5. Відсутність інноваційних послуг. 6. Недостатня автоматизація процесів. 7. Висока залежність від постачальників. 8. Недостатня привабливість для клієнтів 	<p>Невдалий маркетинг у регіонах та високі ціни на лікарські препарати перешкоджають досягненню максимального розміру аптечної мережі. Впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності, спрямованої на підтримку громадського здоров'я та добробуту може збільшити кількість клієнтів або розширити мережу. Розвиток інноваційних технологій може покращити ефективність та якість обслуговування клієнтів. Впровадження ефективної маркетингової стратегії для підвищення свідомості та популярності бренду.</p>	<p>Високі ціни на лікарські препарати ускладнюють боротьбу зі змінною курсом національної валюти. Розширення географічного охоплення шляхом відкриття нових філій та партнерських магазинів, особливо у прифронтових зонах. Розширення асортименту товарів, включаючи нові інноваційні лікарські препарати, які можна продавати на вітчизняному ринку в т.ч. для військових госпіталів за зниженими цінами. Можна покращити використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про споживання та попит на продукцію.</p>

Сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз, побудова IFE-матриці та EFE-матриці дозволили сформувані стратегічні та тактичні напрямки покращення конкурентоспроможності ТОВ «Фармако», враховуючи виокремлені та оцінені фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» було використано методику PEST-аналізу. Таблицю із оцінкою усіх груп факторів зовнішнього середовища досліджуваного підприємства подано в додатку А. Систематизуємо та відобразимо лише ключові фактори, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність ТОВ «Фармако» у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні фактори зовнішнього середовища ТОВ «Фармако» на основі проведеного PEST-аналізу

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Військові дії в країні	0,18	Зростання темпів інфляції	0,16
Корупційність державного апарату	0,12	Стагнація вітчизняної економіки	0,15
Нестабільність вітчизняного законодавства	0,08	Падіння курсу гривні порівняно з долларом	0,14
		Падіння рівня доходів	0,11
СОЦІАЛЬНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Міграційні процеси	0,14	Розвиток інтернет-торгівлі	0,13
Рівень довіри населення до медичних та аптечних організацій	0,11	Розвиток мобільних пристроїв, платформ	0,13
Старіння населення	0,09	Доступ населення до широкосмугового інтернету	0,11
Популярність та висока довіра до нетрадиційної медицини	0,08	Застарілі технології в медицині (в т.ч. високий рівень зносу основних фондів)	0,08
		Розвиток державних цифрових платформ	0,08

Сформовано автором

Проведений PEST-аналіз для ТОВ «Фармако» дозволив зробити висновок, що на діяльність компанії найбільший вплив здійснюють економічні та технологічні чинники. Проте найвищий бал має такий фактор як військові дії в країні (політичний чинник). Відповідно, розробка стратегії підвищення

конкурентоспроможності досліджуваного підприємства вимагає розробки механізму адаптації до ключових чинників зовнішнього середовища, на які ТОВ «Фармако» не здатне впливати, а лише підлаштовуватися під можливі негативні їх впливи.

Проаналізуємо далі фактори найближчого зовнішнього оточення – стан конкуренції у галузі за допомогою моделі 5-ти сил Портера (табл. 2.6):

Перша сила – нові конкуренти. Ймовірність появи нових конкурентів є високою. Не зважаючи на те, що започаткування бізнесу у галузі оптової і роздрібної торгівлі лікарськими засобами потребує значних капіталовкладень, технологічних можливостей (належне зберігання ЛЗ), отримання ліцензії – галузь залишається досить привабливою, через зростання попиту на ринку і відносно швидкого виходу на точку беззбитковості.

Друга сила – ринкова сила постачальників. На сьогоднішній день на фармацевтичному ринку України представлені як вітчизняні так і іноземні товаровиробники. Унікальних товарів залишається мало, дуже швидко з'являються дешевші аналоги і замітники. Через це товаровиробники не мають суттєвого впливу на ціну закупок. Її зміна здебільшого пов'язана зі зміною курсу валют, інфляцією, а також сезонними особливостями збільшенням попиту на окремі види ЛП (ліки від алергії, простудних та вірусних захворювань).

Третя сила – ринкова сила покупців. Галузь є висококонкурентною, на ринку діє велика кількість дистриб'юторів ЛЗ, тож вплив споживачів є дуже високим. Проте слід відмітити, що вибір покупців залежить не стільки від бренду чи мережі аптечних кіосків, скільки від асортименту і ціни.

Четверта сила – доступність альтернативних продуктів. Товарний асортимент є досить різноманітним. Специфіка ринку полягає в тому, що основний асортимент продукції має багато аналогів і заміників, разом з тим існують ліки унікальні, аналогів яких не має. Хоча останніх в загальній структурі ЛЗ, які реалізуються через аптечні пункти незначна.

П'ята сила – суперництво наявних конкурентів.

Сила тиску наявних конкурентів

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Насичення ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість конкурентів
	+		
Темп зростання ринку	Стагнація (майже відсутній або нульовий)	Уповільнений	Високий
			+
Рівень диференціації	Товар (послуга) стандартизований	Товар стандартизований за основними ознаками, проте існують відмінності за додатковими параметрами	Продукти суттєво відрізняються
		+	
Обмеження в підвищенні цін	Наявна жорстка цінова конкуренція	Можливість підвищення ціни у коридорі покриття витрат	Постійні можливості підвищення ціни з метою покриття витрат та збільшення доходності
		+	

Сформовано автором на основі попереднього аналізу

Отже, підсумковий бал склав 8, що характеризує середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

Здійснимо оцінку рівня конкуренції в галузі за допомогою індексу Н.-Н (Херфіндаля-Хіршмана), індекс Розенблюта та CR4.:

1) Індекс Н.-Н.

$$HHI = \sum S^2 \quad (2.1)$$

$$HHI = 14,4^2 + 10,7^2 + 10,3^2 + 8,4^2 + 4,6^2 + 0,02^2 = 519,66$$

Показник $HHI < 1000$, тобто незначна концентрація ринку.

2) Індекс Розенблюта

$$HI = \frac{1}{2 \sum Rq - 1} \quad (2.2)$$

Розрахунок даного індекс потребує визначення частки на ринку підприємств даної галузі. Ці дані відображені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Ранжування лідерів ринку

Підприємство	Частка (%)	Ранг
Аптека АНЦ	14,4	1
Бажаємо здоров'я	10,7	1/2
Аптека 911	10,3	1/3
Подорожник	8,4	1/4
Аптека Доброго дня	4,6	1/5
ТОВ «Фармако»	0,02	1/6

Сформовано автором на основі попереднього аналізу

Отже, індекс Розенблюта становить:

$$HI = \frac{1}{2 \left(14,4 * 1 + 10,7 * \frac{1}{2} + 10,3 * \frac{1}{3} + 8,4 * \frac{1}{4} + 4,6 * \frac{1}{5} + 0,02 * \frac{1}{6} \right) - 1} = \frac{1}{51,4} = 0,019$$

Показник $HI = 0,019$, тобто є дуже низьким, а це означає – низьку концентрацію ринку

3) $CR4$ – ще один показник, який оцінює рівень конкуренції завдяки відображенню 4-х ключових гравців на ринку:

$$CR4 = 14,4 + 10,7 + 10,3 + 8,4 = 43,8$$

Показник $CR4 = 43,8$, що показує незначну концентрацію ринку.

Отже, проведений конкурентний аналіз факторів середовища ТОВ «Фармако» підтвердив, що досліджуване підприємство функціонує у доволі конкурентному оточенні. Визначили 5 лідерів ринку – Аптека АНЦ (ТОВ «Аптека-Магнолія»), ТОВ Сіріус-95, ТОВ «Аптека 911.ЮА», ТОВ

Подорожник, ТОВ Фармастор. За допомогою моделі 5-ти сил Портера визначили, що ринок характеризується середнім рівнем внутрішньогалузевої конкуренції. І розраховані індекси Н-Н, Розенблюма та CR4 підтвердили незначну концентрацію ринку.

2.2. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства в аптечному сегменті фармацевтичного ринку

У процесі аналізу конкурентного середовища та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства важливо зібрати достовірну та актуальну інформацію про конкурентів. Один із способів отримання такої інформації – це підготовка конкурентного листа порівняння для визначення сильних та слабких сторін підприємства порівняно з конкурентами.

Базуючись на даних лідерів «аптечного» ринку було підготовлено конкурентний лист порівняння для ТОВ «Фармако» з основними конкурентами на аптечному ринку (табл. 2.8). Для цього були використані дані, зібрані з веб-сайтів конкурентів, і застосована 10-бальна шкала оцінок, де 10 означає високу оцінку, 1 – дуже низьку оцінку, а 0 – відсутність критерію. В листі були враховані різні категорії, такі як асортимент продукції (лікарські препарати, БАДи, медична техніка, лікувальна косметика, оптика), ціноутворення (роздрібні ціни, знижки по дисконтних картках, акції), розташування (наявність аптек в різних районах, торгові центри, зупинки), та маркетингові зусилля (реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, PR, присутність в Інтернеті).

Лист оцінки конкурентоспроможності*

Чинники	ТОВ «Фармако»	Конкуренти				
		АНЦ	911	Бажаємо здоров'я	Подор ожник	Доброго дня
I. Продукт (product)						
1) Лікарських препаратів	8	10	10	8	8	10
2) БАДів	4	10	8	10	8	6
3) Медичної техніки	4	10	8	8	8	8
4) Лікувальної косметики	2	10	8	8	8	8
5) Оптика	0	0	0	0	6	10
Загальна кількість балів	18	40	34	34	38	42
II. Ціна (price)						
1) роздрібна цінна	6	10	6	6	8	10
2) % знижки по дисконтних картах	0	10	10	8	4	4
3) акції	4	10	10	10	4	4
Загальна кількість балів	10	30	26	24	16	18
III. Місце (place) розташування						
1) спальні райони	6	10	6	6	8	10
2) центр	0	10	10	8	8	4
3) торгові центри	0	10	10	0	0	0
4) зупинні комплекси	6	4	6	6	8	6
Загальна кількість балів	12	34	32	20	24	20
IV. Просування товарів на ринку (promotion)						
1. Реклама	0	8	8	4	6	6
2. Особисті продажі	6	6	6	10	6	6
3. Програми стимулювання збуту	2	10	6	8	8	4
4. PR	2	8	10	8	6	10
5. Сайт в Інтернеті	8	10	10	10	8	8
6. Загальна кількість балів	18	42	40	40	34	34
Загальна кількість балів:	58	146	132	118	112	114

Сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 15])

Після аналізу листа оцінки конкурентоспроможності стає очевидним, що ТОВ «Фармако» значно відстає від лідерів ринку за всіма чотирма

критеріями. Компанія в даний момент застосовує стратегію «слідування за лідером» і не має потенціалу для конкуренції з провідними гравцями на ринку. Для поліпшення своєї конкурентоспроможності, ТОВ «Фармако» повинно зосередитись на таких аспектах, як розширення асортименту продукції, розвиток мережі збуту (особливо охоплення фізичних точок продажу), вдосконалення збутової політики (покращення веб-сайту, активна присутність в соціальних мережах) та розробка гнучких програм знижок для клієнтів.

За допомогою показника конкурентної сили та векторного аналізу було проведено дослідження з метою визначення компанії, яка має найсильнішу конкурентну позицію на ринку. Це дозволило оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» і здійснити порівняння його з іншими конкурентами на ринку.

Спочатку було сформульовано критерії конкурентоспроможності підприємства (стратегічних бізнес одиниць), які подано на рис. 2.6.

«Виробнича» КСП	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпеченість ресурсами • Налагодженість система логістики • Рівень організації виробництва
«Фінансова» КСП	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансова автономія • Рентабельність • Ліквідність • Частка ринку
«Маркетингова» КСП	<ul style="list-style-type: none"> • Частка ринку • Конкурентоспроможність продукції • Налагодженість системи збуту
«Організаційна» КСП	<ul style="list-style-type: none"> • Організаційна культура • Організаційний клімат • Організаційна система управління
«Кадрова» КСП	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень персоналу • Наявність конкурентних стратегій • Наявність системи мотивації працівників

Рис. 2.6. Критерії конкурентоспроможності підприємства (стратегічних бізнес одиниць)

Сформовано автором на основі попереднього аналізу

З таблиці видно, що для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати широкий спектр напрямків його діяльності, таких як маркетинг, фінанси, кадри, виробництво тощо.

За допомогою методу показника конкурентної сили і експертних оцінок були визначені вагові критерії та присвоєні оцінки для кожного підприємства за кожним з критеріїв. На основі цього була розрахована конкурентна сила кожного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок конкурентної сили

№		Виробнича	Фінансова	Маркетингова	Організаційна	Кадрова
-	Вага w	0,2	0,25	0,15	0,3	0,1
1	Аптека АНЦ	5	5	5	5	5
2	Бажаємо здоров'я	5	5	5	4	4
3	Аптека 911	4	4	4	4	5
4	Подорожник	4	3	4	3	3
5	Аптека Доброго дня	4	3	3	3	3
6	ТОВ «Фармако»	2	1	1	2	1

Сформовано автором на основі попереднього аналізу

Показник конкурентної сили розраховується за формулою:

$$КС = \sum_{i=1}^n w_n * (P_n - P_{max_i}), \quad (2.3)$$

де W_n – вага критеріїв;

P_n – експертна оцінка підприємства;

P_{max_i} – максимальна оцінка підприємства за і-тим критерієм.

Далі розрахуємо інтегральний показник за допомогою векторного методу. Результати розрахунків наведені у таблиці 2.10.

$$P^* = \sqrt{\sum Pmax_i^2}, \quad (2.4)$$

де $\sum Pmax_i^2$ – максимальна оцінка підприємства за і-тим критерієм.

$$P_n = \sqrt{\sum K^2}, \quad (2.5)$$

де $\sum K^2$ – сума оцінок критеріїв конкурентоспроможності по кожному підприємству.

Таблиця 2.10.

Розрахунок інтегрального показника за допомогою векторного метода

№		Виробнича	Фінансова	Маркетингова	Організаційна	Кадрова	КС
-	Вага w	0,2	0,25	0,15	0,3	0,1	-
1	Аптека АНЦ	5	4	5	5	4	-0,35
2	Бажаємо здоров'я	5	5	4	4	4	-0,55
3	Аптека 911	4	4	4	4	5	-0,90
4	Подорожник	4	3	4	4	3	-1,35
5	Аптека Доброго дня	4	3	3	3	3	-1,80
6	ТОВ «Фармако»	2	1	1	2	1	-3,30
P*		11,18					
P _i		10,34	9,90	9,43	8,12	7,21	3,32
Інтегральний показник		0,22	0,20	0,19	0,20	0,19	

Сформовано автором на основі попереднього аналізу

Отже, за допомогою методу конкурентної сили було встановлено, що Аптека АНЦ є найпотужнішим і найконкурентоспроможнішим

підприємством, оскільки воно має найвищі значення конкурентної сили та інтегрального показника.

Серед графічних методах оцінювання конкурентоспроможності ми виділили метод багатокутника конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє порівняти ключові характеристики товарів підприємства та його конкурентів і візуалізувати результати порівняння у вигляді багатокутника. Чим більша площа багатокутника, тим вищі показники конкурентоспроможності.

В таблиці 2.11. наведено оцінювання критеріїв, яке допоможе побудувати багатокутник конкурентоспроможності.

Таблиця 2.11.

Оцінювання критеріїв

Підприємство /Критерії	Ціна	Якість	Асортимент	Налагоджена система збуту	Наявність конкурентних стратегій	Обсяг продажів	Рівень персоналу
Аптека АНЦ	7	8	10	10	7	9	8
Бажаємо здоров'я	7	7	10	10	7	8	7
Аптека 911	8	7	9	10	6	9	7
Подорожник	7	6	8	8	7	7	6
Аптека Доброго дня	9	7	8	8	6	6	8
ТОВ Фармако	6	6	7	5	4	3	3

Сформовано автором на основі попереднього аналізу

За допомогою оцінювання критеріїв для ТОВ «Фармако» та проведення порівняльного аналізу з основними лідерами ринку, було побудовано багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.6). Цей багатокутник допоміг

визначити найближчих конкурентів підприємства та порівняти їх показники конкурентоспроможності.

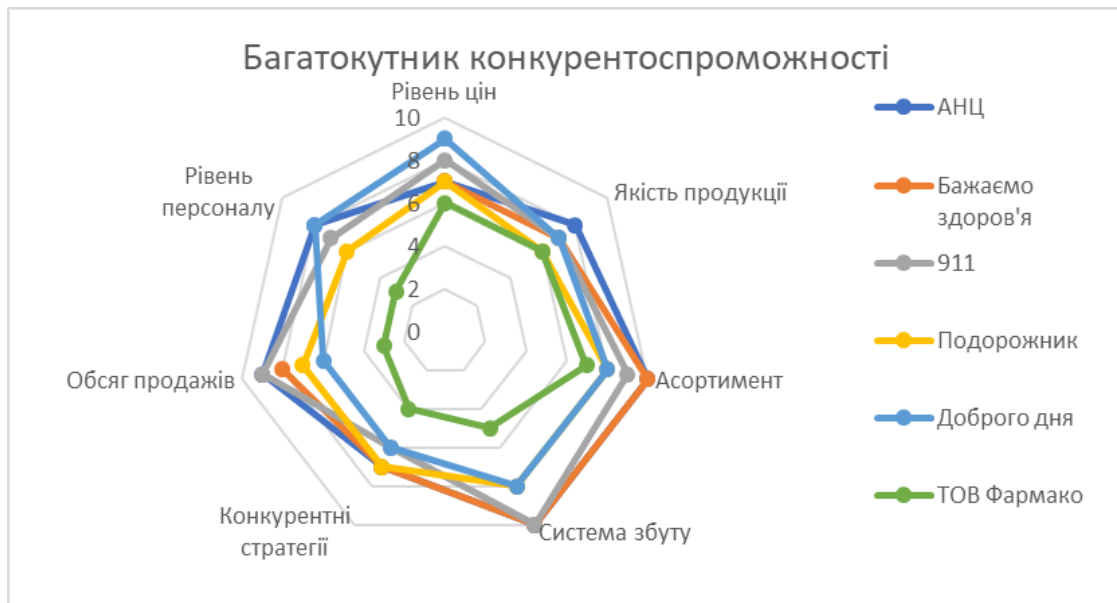


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності

Сформовано автором

ТОВ «Фармако» за рівнем цін, якістю продукції та асортиментом, хоч і має гірші позиції ніж у лідерів однак наближається до них, тоді як за іншими критеріями значно відстає.

Одним із методів конкурентного аналізу середовища ТОВ «Фармако» ми обрали побудову карт стратегічних груп.

Для побудови карт стратегічних груп було виокремлено декілька параметрів задля оцінювання підприємств, що функціонують на ринку поруч з ТОВ «Фармако». Такими параметрами стали: частка ринку, рівень менеджменту, якість продукції, асортимент продукції, рівень інвестиційної діяльності та рівень маркетингу. Параметри оцінено за 5-ти бальною шкалою (1 – несуттєвий, 2 – слабка важливість, 3 – помірна важливість, 4 – суттєва важливість, 5 – дуже важливий) та проведено ранжування в порядку спадання важливості (табл. 2.12).

Визначення залежності між параметрами оцінки підприємств

		Частка ринку	Рівень менеджменту	Якість продукції	Асортимент продукції	Рівень інвестиційної діяльності	Рівень маркетингу
Частка ринку	5						
Рівень менеджменту	5	-					
Якість продукції	5	-	-				
Асортимент продукції	4	-	-	-			
Рівень інвестиційної діяльності	4	-	-	-	-		
Рівень маркетингу	3	-	+	-	-	-	

Сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 15]

Табл. 2.13 дозволила визначити кореляцію між визначеними параметрами. У ній відсутність залежності відмічено знаком «-», а наявність – знаком «+». Зазначені параметри зі знаком «-» являються базисом для побудови осей стратегічних карт наявних конкурентів.

Зокрема, для здійснення подальшого аналізу було обрано такі пари параметрів: 1) «частка ринку – рівень менеджменту», 2) «асортимент продукції – рівень інвестиційної діяльності», 3) «рівень маркетингу – якість продукції»

У таблиці 2.11 відображено дані на базі експертної та статистичної оцінки досліджуваних підприємств. Майже всі обрані критерії оцінювалися в балах (1-10), і лише один – частка ринку – у відсотках.

Таблиця 2.13

Оцінка ТОВ «Фармако» та основних лідерів

№ з/п	Підприємство	Частка ринку	Рівень менеджменту	Якість продукції	Асортимент продукції	Рівень інвестиційної діяльності	Рівень маркетингу
1	Аптека АНЦ	14,4	9	9	9	8	9
2	Бажаємо здоров'я	10,7	9	9	8	8	8
3	Аптека 911	10,3	9	8	8	8	8
4	Подорожник	8,4	8	8	8	7	6
5	Аптека Доброго дня	4,6	8	8	9	7	6
6	ТОВ Фармако	0,02	6	8	7	4	3

Сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 15]

Побудуємо стратегічні карти:

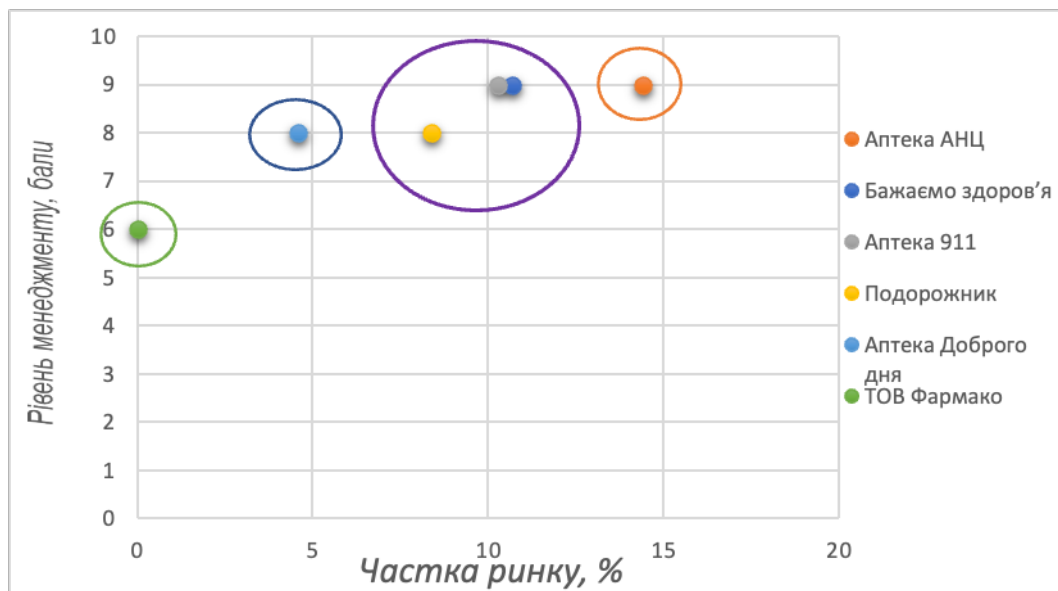


Рис. 2.7. Карта стратегічних груп «частка ринку – рівень менеджменту»

Сформовано автором

Стратегічні групи:

СГ1: ТОВ «Фармако». Частка ринку: 0,02%

СГ2: Аптека Доброго дня. Частка ринку: 4,6%

СГ3: Аптека АНЦ. Частка ринку: 14,4%

СГ4: Бажаємо здоров'я, Аптека 911, Подорожник. Частка ринку:
 $10,7+10,3+8,4=29,4\%$

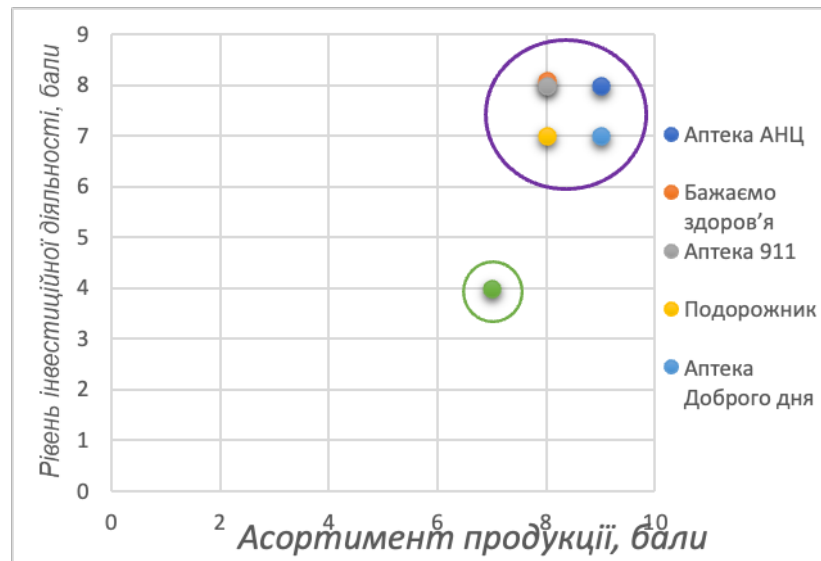


Рис. 2.8. Карта стратегічних груп «асортимент продукції – рівень інвестиційної діяльності»

Сформовано автором

Стратегічні групи:

СГ1: ТОВ «Фармако». Частка ринку: 0,02%

СГ2: Аптека АНЦ, Бажаємо здоров'я, Аптека 911, Подорожник, Аптека Доброго дня. Частка ринку: $14,4+10,7+10,3+8,4+4,6=48,4\%$

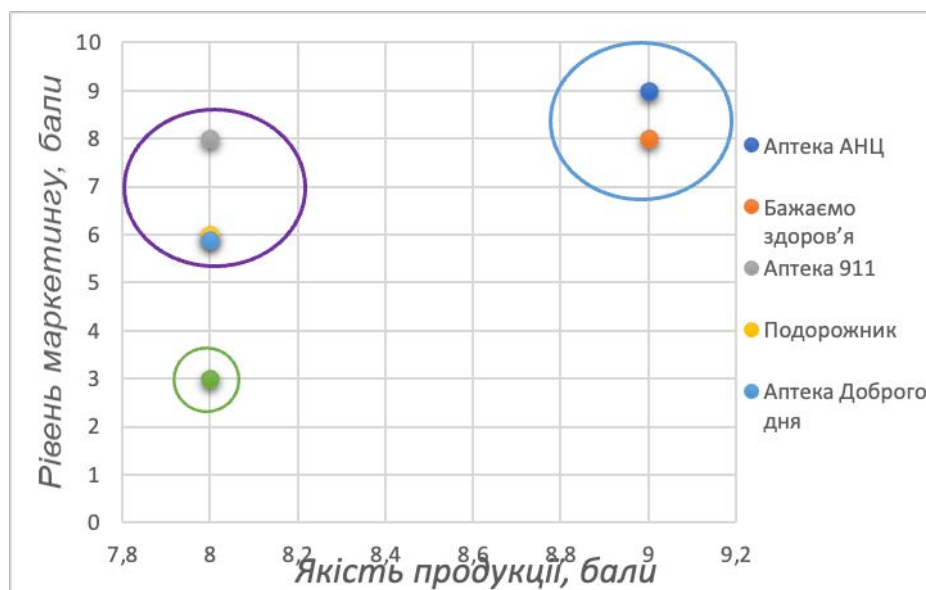


Рис. 2.9. Карта стратегічних груп «рівень маркетингу – якість продукції»

Сформовано автором

Стратегічні групи:

СГ1: ТОВ «Фармако». Частка ринку: 0,02%

СГ2: Аптека 911, Подорожник. Аптека Доброго дня. Частка ринку:
 $10,3+8,4+4,6=23,3\%$

СГ3: Аптека АНЦ, Бажаємо здоров'я. Частка ринку:

$14,4+10,7=25,1\%$

Таким чином, ТОВ «Фармако» не входить до жодної з стратегічних груп фірм-лідерів ринку.

Проведений аналіз дозволив нам зробити такий ключовий висновок, що ТОВ «Фармако» за жодним з досліджуваних критеріїв конкурентоспроможності не наближається до лідерів ринку. Відповідно до методу конкурентної сили, найбільш потужним та конкурентоспроможним підприємством виявилась Аптека АНЦ. ТОВ «Фармако» за рівнем цін, якістю продукції та асортиментом, хоч і має гірші позиції ніж у лідерів, однак наближається до них, тоді як за іншими критеріями (рівень маркетингу та рівень інвестиційної діяльності) значно відстає.

Отримані висновки про конкурентну позицію ТОВ «Фармако» на аптечному ринку є важливими вказівниками для подальшого розвитку та вдосконалення підприємства. З метою підвищення конкурентоспроможності, необхідно зосередитися на розробці та впровадженні напрямів вдосконалення методичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» на фармацевтичному ринку. Зокрема мова йде про розробку відповідної методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства, враховуючи особливості функціонування ТОВ «Фармако» та системи організаційних заходів підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФАРМАКО» НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ

3.1. Розробка методики оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Фармако»

При розробці методики та алгоритму оцінки конкурентоспроможності для ТОВ «Фармако» в аптечному сегменті фармацевтичного ринку, слід враховувати наступні особливості:

1. Регулятивне середовище: Аптечний сектор має свою специфіку у зв'язку з регулюванням державними органами. Важливо враховувати вимоги та обмеження, що стосуються дозволу на продаж лікарських засобів, рецептурного контролю, стандартів якості та інших нормативних актів.

2. Сезонність та попит: В аптечному сегменті можуть існувати сезонні коливання попиту на певні лікарські засоби, наприклад, в зимовий період або під час епідемій. Важливо враховувати такі коливання при оцінці конкурентоспроможності компанії.

3. Ціноутворення: Аптечний бізнес може мати особливості в ціноутворенні через конкуренцію, регулювання цін та велику кількість посередників. Оцінка конкурентоспроможності повинна включати аналіз цінової політики, маржинальності та здатності компанії змагатися на ринку.

4. Взаємодія з медичними закладами: Аптечні компанії можуть мати партнерські відносини з медичними закладами, які впливають на їхню конкурентоспроможність. Варто враховувати рівень співпраці, репутацію та стабільність таких партнерських зв'язків.

5. Конкуренція з інтернет-аптеками: Зростання інтернет-аптек відкриває нові можливості та конкурентні виклики для традиційних аптечних компаній. При розробці методики оцінки конкурентоспроможності, варто

враховувати присутність та активність конкурентів в онлайн-сегменті, їхню пропозицію, цінову політику, доставку та сервіс.

6. Інновації та дослідження: Фармацевтичний сектор є динамічним і піддається швидким змінам. Оцінка конкурентоспроможності повинна враховувати здатність компанії до інновацій, досліджень та розробок нових продуктів, а також їхню впровадження на ринок.

7. Клієнтське задоволення та лояльність: У сфері аптечного бізнесу важливо приділяти увагу клієнтському задоволенню та лояльності. Оцінка конкурентоспроможності повинна включати аналіз рівня обслуговування, наявності широкого асортименту, доступності продуктів, програм лояльності та взаємодії з клієнтами.

8. Репутація та бренд: У сфері аптечного бізнесу репутація та бренд мають велике значення. Розробка методики оцінки конкурентоспроможності повинна включати аналіз рівня визнаності бренду, його довіри, якості та іміджу в очах споживачів та фахівців.

9. Розширення мережі аптек: Якщо компанія має власну мережу аптек, варто враховувати розміщення, географічну присутність та розвиток мережі. Оцінка конкурентоспроможності повинна включати аналіз ефективності мережі аптек, покриття ринку, лояльності клієнтів, конкуренції з боку інших мереж та незалежних аптек.

10. Взаємодія з постачальниками: У фармацевтичній галузі важлива взаємодія з постачальниками лікарських засобів та інших товарів. Оцінка конкурентоспроможності повинна включати аналіз якості постачальницького ланцюжка, умов поставок, цінової політики та стабільності постачання.

11. Законодавче та етичне відповідність: У фармацевтичній галузі дотримання законодавства та етичних норм є важливим аспектом конкурентоспроможності. Оцінка повинна включати аналіз дотримання вимог з охорони здоров'я, медичної етики, рекламних обмежень та інших нормативів.

12. Технологічна інфраструктура: Врахування технологічної інфраструктури є важливим аспектом оцінки конкурентоспроможності. Це включає оцінку наявності сучасних інформаційних систем, автоматизованих

процесів управління, електронного обміну даними та інших технологічних засобів, що сприяють ефективній роботі компанії.

Врахування цих особливостей аптечного сегменту фармацевтичного ринку у розробці методики оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» дозволить здійснити більш точну та об'єктивну оцінку її стану на ринку. При цьому варто пам'ятати, що в окремих випадках компанія може мати свої унікальні особливості та контекст, тому існуюча методики повинна мати можливість бути адаптованою до конкретної ситуації та потреб компанії.

При побудові методики порівняльної оцінки конкурентоспроможності аптечних компаній увага повинна бути зосереджена на зборі та аналізі відповідних даних, включаючи фінансові показники, ринкову частку, споживчі вподобання, клієнтські відгуки та думку фахівців. Для ефективної оцінки ми рекомендуємо використовувати комбінацію кількісних та якісних показників.

При розробці власної методики та алгоритму оцінювання конкурентоспроможності підприємства в аптечному бізнесі, слід враховувати такі критерії:

1. Ринкова позиція. Аналіз ринкової частки підприємства, динаміки продажів та позиціонування бренду. Важливо визначити, наскільки компанія ефективно конкурує на ринку та як вона вирізняється від конкурентів.

2. Асортимент. Оцінка ширини і глибини асортименту продукції, наявність унікальних та інноваційних товарів, а також співвідношення між власною та імпортованою продукцією.

3. Якість продукції та обслуговування. Оцінка якості фармацевтичних товарів, наявність сертифікатів якості, відгуки клієнтів. Також слід враховувати якість обслуговування, зокрема консультаційні послуги, швидкість обслуговування та відповідь на запитання клієнтів.

4. Цінова політика. Аналіз конкурентних цін, наявність акцій та знижок, стратегія ціноутворення. Важливо оцінити, чи підприємство пропонує конкурентоспроможні ціни на свою продукцію та послуги.

5. Маркетинг та реклама. Оцінка маркетингових зусиль компанії, включаючи рекламні кампанії, просування у соціальних медіа, участь у спонсорських заходах тощо. Також слід вивчити ступінь узгодженості маркетингових зусиль з цілями та цінностями підприємства.

6. Інновації та дослідження. Оцінка наявності дослідницьких та розвідувальних програм, участі у клінічних випробуваннях, впровадження нових технологій та методів. Важливо з'ясувати, наскільки підприємство інвестує в дослідження та розвиток, які нововведення вони впроваджують та наскільки успішні ці інновації на ринку.

7. Логістика та постачання. Оцінка ефективності логістичних процесів, наявності стабільних постачальників, системи управління запасами та доставки. Важливо враховувати швидкість та точність поставок продукції, якість зберігання та управління запасами.

8. Конкурентне середовище. Аналіз конкурентів на ринку, їхньої стратегії, сильних і слабких сторін. Слід оцінити, наскільки підприємство може ефективно конкурувати з іншими гравцями на ринку та знайти свою нішу.

9. Кадровий потенціал. Оцінка кваліфікації та компетентності працівників, програми підвищення кваліфікації та навчання, мотиваційні програми. Важливо мати команду фахівців з необхідними навичками та знаннями для ефективного функціонування підприємства.

10. Фінансова стійкість: Оцінка фінансових показників підприємства, таких як прибуток, оборотні активи, рентабельність. Слід враховувати фінансову стабільність та здатність підприємства до інвестицій у майбутній розвиток.

Ми пропонуємо використати як основу побудови алгоритму оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» інструментарій, описаний В. Баланом [8; 35] Отже, алгоритм досліджуваної компанії в аптечному сегменті фармацевтичного ринку повинен базуватися на основі виділених вище критеріїв та містити таку послідовність дій (рис. 3.1.):

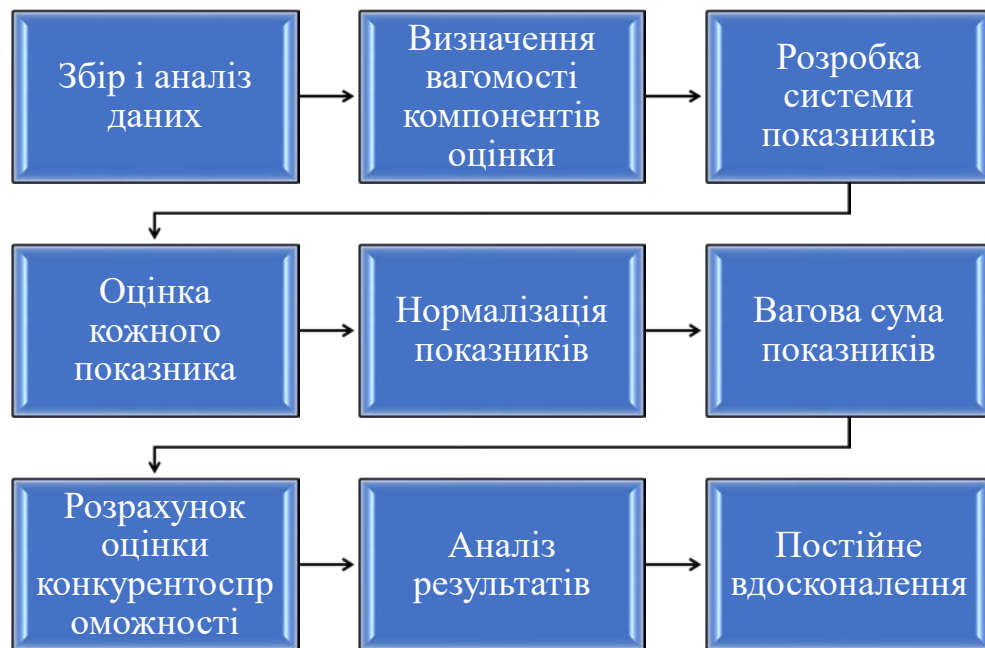


Рис. 3.1. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Фармако»

Сформовано автором

Розглянемо ці етапи більш детально.

1. Збір і аналіз даних. Зібрати необхідну інформацію щодо таких важливих для аптечної мережі елементів: асортимент, наявність генеричних препаратів, доступність, рівень обслуговування, цінова політика, лояльність клієнтів, якість продукції, інноваційність, маркетинг та реклама, кадровий потенціал, фінансова стійкість, відповідність стандартам, клієнтське задоволення, інформаційна система, логістика та постачання.

2. Визначення вагомості компонентів оцінки. Залежно від контексту і особливостей підприємства в аптечному бізнесі, встановити вагомість кожного компоненту в рамках оцінки конкурентоспроможності. Деякі аспекти можуть мати більший вплив, тому їх вагомість слід встановити відповідно до їх значущості. Вагомість компонентів оцінки бажано визначати на основі методу АНР (аналітичних ієрархій).

3. Розробка системи показників. На основі виділених компонентів і їх вагомості розробити систему показників, що відобразатимуть рівень конкурентоспроможності підприємства. Показники можуть бути як кількісними, так і якісними, і вони повинні бути максимально об'єктивними і

відображати реальний стан підприємства. Ми рекомендуємо обрати такі показники на основі обраних для аналізу компонентів (рис. 3.2)

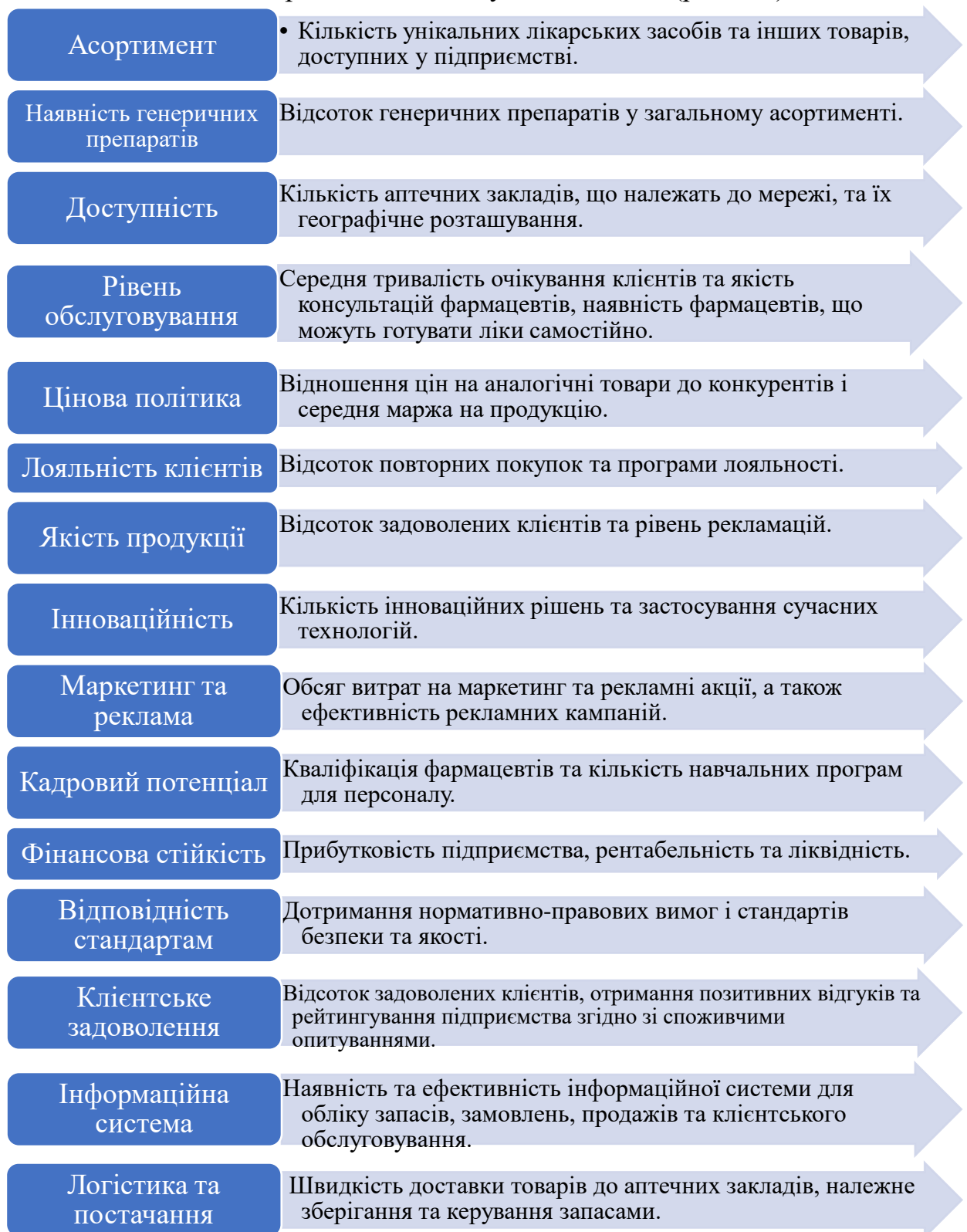


Рис. 3.2. Компоненти та показники оцінювання для підприємств в аптечному бізнесі

Сформовано автором

4. Оцінка кожного показника. Застосовувати відповідні методи оцінки для кожного показника. Наприклад, можна використовувати рейтингову шкалу або порівняльний аналіз для оцінки показників, а також враховувати експертні оцінки та клієнтські відгуки. Найскладніше завдання на даному етапі – наявність точної та достовірної інформації. За її відсутності можна використовувати експертний підхід із виставлення балів, рейтингів тощо.

5. Нормалізація показників. Оскільки всі показники можуть мати різні відображення (грошові, бальні, неоднорідні величини – хвилини, вартість, кількість тощо), потрібно їх всіх привести до однорідної величини. Для цього потрібно застосувати метод нормалізації.

$$X' = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (3.1)$$

де X' – це нормалізований показник;

X_i – значення ненормалізованого показника;

X_{\min} , X_{\max} – відповідно мінімальні та максимальні значення за кожним показником.

6. Вагова сума показників. Призначити вагові коефіцієнти кожному показнику залежно від їх вагомості. Це може бути виконано на основі експертної оцінки, опитування зацікавлених сторін, або використання аналітичних методів, наприклад аналіз ієрархій тощо. Вагові коефіцієнти слід привласнити таким чином, щоб відображати рівень важливості кожного аспекту для конкурентоспроможності підприємства.

7. Розрахунок оцінки конкурентоспроможності. Застосувати вагові коефіцієнти до оцінок кожного аспекту, щоб отримати зведену оцінку конкурентоспроможності. Це може бути розрахунок суми або середнього значення зважених оцінок.

8. Аналіз результатів. На даному етапі слід проаналізувати отримані результати та зробити висновки щодо конкурентоспроможності підприємства в аптечному бізнесі, а також визначити сильні та слабкі сторони, виявити можливі напрямки для поліпшення та розвитку.

9. Постійне вдосконалення. Оцінка конкурентоспроможності повинна бути постійним процесом. Методику можна періодично оновлювати, враховуючи зміни в аптечній галузі та на ринку, а також коригувати вагові коефіцієнти відповідно до нових умов.

Цей алгоритм дозволить систематично оцінювати конкурентоспроможність ТОВ «Фармако» в аптечному бізнесі та отримати цінну інформацію для прийняття стратегічних рішень та поліпшення ефективності.

Даний алгоритм, як і більшість інших, є майже типовим, оскільки процедура оцінювання конкурентоспроможності підприємств містить, зазвичай, класичний набір етапів. Їх перелік може варіюватися (як в більшу, так і меншу сторону), але основний механізм оцінки не порушується. Ключовою відмінністю даного алгоритму від інших, які можна зустріти в науково-практичній літературі, являється врахування специфіки аптечного бізнесу. Він, в першу чергу, проявляється у наборі компонентів та показників оцінки, де поруч із класичними показниками (наприклад, компонента Фінансова стійкість та показники прибутковості, рентабельності та ліквідності), є специфічні компоненти або набір показників для оцінки. Наприклад, така компонента, як «Наявність генеричних препаратів» та показник відсотку генеричних препаратів у загальному асортименті, компонента «Відповідність стандартам» та показник Дотримання нормативно-правових вимог і стандартів безпеки та якості. Або в типовій для будь-якого бізнесу компоненті для оцінки конкурентоспроможності підприємства (Рівень обслуговування) необхідність оцінювання такого показника як наявність фармацевтів, що можуть готувати ліки самостійно.

На відміну від тієї методики, яку ми застосовували для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Фармако», запропонований нами алгоритм передбачає більшу кількість компонентів та показників. Розрахунок деяких показників вимагає наявності експертів, специфічної інформації, доступ до якої можуть мати лише працівники компаній (наприклад, швидкість доставки товарів до аптечних закладів, кількість навчальних програм для персоналу, відсоток повторних покупок, наявність фармацевтів, що можуть готувати ліки самостійно

тощо). Відповідно такі розрахунки може зробити працівник підприємства в кооперації із різними відділами та спеціалістами. Проте така оцінка буде відображати значно якісніший рівень оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Відповідно, її можуть застосовувати фахівці ТОВ «Фармако», доповнюючи її за необхідності, додатковими компонентами та показниками.

3.2. Організаційні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства в аптечному сегменті фармацевтичного ринку

ТОВ «Фармако» повинна приділяти увагу організаційним заходам підвищення конкурентоспроможності свого підприємства з кількох причин (рис. 3.3.)

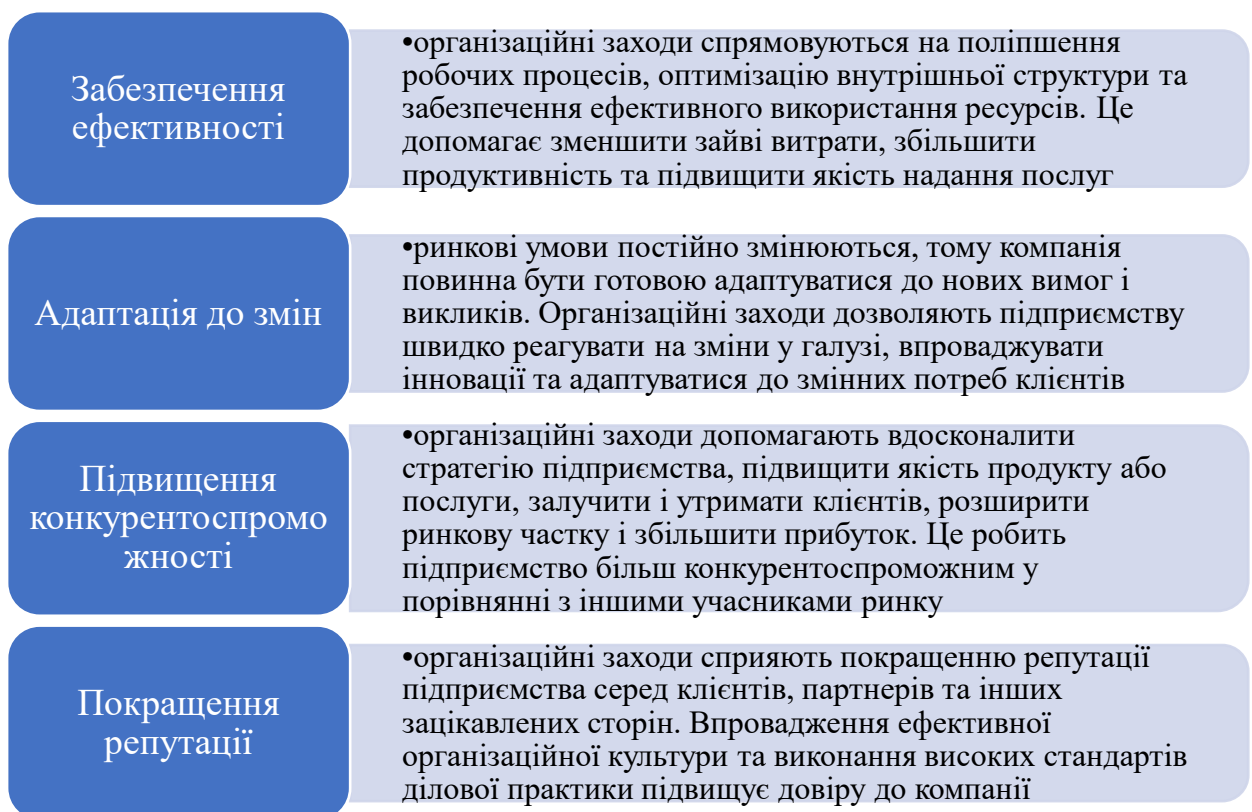


Рис. 3.3. Причини посиленої уваги ТОВ «Фармако» до організаційних заходів підвищення конкурентоспроможності

Сформовано автором

Ми пропонуємо такі організаційні заходи, що дозволять підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Фармако», враховуючи проведений аналіз, існуючий рівень конкурентоспроможності даного підприємства та особливості аптечного сегменту фармацевтичного ринку:

Інвестування в маркетинг та рекламу. ТОВ «Фармако» слід здійснювати підтримку відомості про мережу аптек та позиціонування її як надійного та кваліфікованого партнера для здоров'я. Слід застосовувати широкі ефективні маркетингові заходи, такі як реклама в місцевих ЗМІ, розсилка електронних листів клієнтам, участь у місцевих подіях та спонсорство, що дозволить допомогти залучити нових клієнтів та підтримати лояльність існуючих. Разом з тим, потрібно постійно вдосконалювати власний мобільний додаток для клієнтів, де вони зможуть замовляти ліки, отримувати спеціальні пропозиції та знижки, отримувати повідомлення про нові препарати або, така цікава функція, яку використовують іноземні фармацевтичні компанії, як нагадування про прийом ліків.

Також не потрібно забувати і про онлайн-маркетинг, оскільки сучасне українське суспільство все більше використовує можливості інтернету, та зростає кількість користувачів різноманітних соціальних мереж. Тому ТОВ «Фармако» повинно використовувати цифрові канали маркетингу, зокрема соціальні мережі, контент-маркетинг, електронні розсилки тощо, для просування вашої мережі аптек в онлайн-середовищі. Створення якісного контенту про здоров'я, корисних порад та інформації про продукти може привернути увагу потенційних клієнтів. А рекламні кампанії у соціальних медіа, спонсорські публікації та рекламні акції можуть допомогти розширити свідомість про вашу мережу аптек і залучити нових клієнтів.

У сучасному маркетингу важливу роль відіграє клієнтська лояльність, як останній етап воронки продажів продукції. Тому ТОВ «Фармако» повинна постійно вдосконалювати програму лояльності для клієнтів, наприклад система накопичення бонусних балів або отримання знижок на покупки (в тому числі і інших компаніях, з якими можуть існувати партнерські відносини). Це стимулюватиме повторні відвідини та збереження клієнтів. Сучасні технології

та CRM-системи дозволяють застосовувати персоналізовані підходи, такі як індивідуальні рекомендації, особисті пропозиції та спеціальні послуги для постійних клієнтів на основі збереження даних про усіх покупців (особливо, якщо вони здійснюють замовлення в інтернеті).

Ми згадували про можливість встановлення партнерських відносин, адже це може бути взаємовигідно для обох компаній: і ТОВ «Фармако», і партнера. Цьому аспекту теж потрібно приділяти важливу роль, адже співпраця з місцевими лікарями, клініками, лікарями та іншими медичними закладами може бути корисною для такої невеликої мережі аптек (порівняно із іншими аптечними гігантами), як досліджувана компанія. Встановлення партнерських відносин з медичними фахівцями може принести взаємну вигоду, покращити репутацію аптеки та збільшити потік клієнтів. Наприклад, можна укласти угоди про рекомендації аптеки місцевим лікарям, спільно проводити освітні заходи для медичних працівників або забезпечувати спеціальні умови для клієнтів, які отримали рецепт від лікаря.

ТОВ «Фармако» має зосереджувати фокус на якості обслуговування (сервісі). В умовах зростаючої конкуренції, важливо надавати високу якість обслуговування клієнтів. Мережа аптек може зосередитися на персоналізованому підході до клієнтів, швидкому та професійному обслуговуванні, а також наданні додаткових послуг, наприклад, консультацій з лікарських питань або програм лояльності. Звичайно, що сьогодні вже нікого не здивуєш безкоштовною можливістю поміряти тиск в аптеці. Але є і інші послуги, які безкоштовно або за символічну плату може здійснювати ТОВ «Фармако» у своїх аптечних пунктах. Наприклад, можна запропонувати проведення швидкого тесту на вимірювання рівню цукру в крові, адже хвороба цукрового діабету є досить поширеною в наш час, а хворі на нього схильні до частих застуд та розвитку суміжних захворювань. Тож якщо буде можливість виміряти рівень цукру дані споживачі підуть саме в цю аптеку. Так само можна запропонувати вимірювати рівень кисню. Звісно, що все це під наглядом фармацевта. Або ж організувати місце для перевірки зору.

Також можна здійснювати виготовлення препаратів в аптечних мережах. Досить великим попитом користуються препарати, котрі виготовляються провізором під замовлення. Надання такої послуги буде величезним плюсом для аптеки серед конкурентів. Крім того великі мережеві аптеки цю нішу майже не займають, тож ТОВ Фармако може зробити цей сервіс своєю особливістю і конкурентною перевагою.

Це також може бути надання консультацій стосовно програми здорового харчування, в тому числі в онлайн-аптеці або використовуючи чат-бота, вакцинацію, скринінг на хвороби тощо. Це дозволить ТОВ «Фармако» не тільки залучити клієнтів, але й підвищити рівень довіри та лояльності до існуючої мережі аптек.

Фармацевтична етика є ключовим елементом, який клієнти завжди цінують. Вона формує основу для надання професійної поради та консультації фармацевтичними працівниками. Крім того, важливим є ввічливе та спокійне ставлення провізора до клієнтів. Професійна етика фармацевтичного працівника базується на принципах професіоналізму, компетентності, об'єктивності, чесності, незалежності, гуманності, конфіденційності та індивідуальному підході до кожного пацієнта [21]. Крім того, важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності аптеки є швидкість та якість обслуговування. Фармацевтичне обслуговування включає в себе очікування пацієнтів в черзі, забезпечення переваг у лікарському забезпеченні порівняно з конкуруючими аптеками і дотримання високих стандартів обслуговування. Тому ТОВ «Фармако» повинно акцентувати увагу на підвищенні кваліфікації своїх працівників у різних напрямках.

Зокрема, потрібно навчайте персонал ТОВ «Фармако» ефективним комунікаційним та клієнтоорієнтованим навичкам. Це дозволить забезпечувати швидке та ввічливе обслуговування, уважне вислуховування потреб клієнтів та надавати індивідуальні рекомендації. Постійний зворотний зв'язок з клієнтами також може допомогти вдосконалити обслуговування та виявити можливості для поліпшень.

Не слід забувати і про можливість навчання технологіям психологічного впливу. Одним з головних завдань провізора є забезпечення психологічної підтримки та підсилення віри пацієнта в його одужання, ефективність лікарських препаратів і важливість фармацевтики та медицини загалом. Працівник повинен мати не тільки професійні навички, але й вміння використовувати психологічні методи впливу на людей та ефективно встановлювати та регулювати взаємовідносини з відвідувачами..

Наявність якісного персоналу може дозволити розвивати консультаційні послуги в аптеках. Вони зможуть надавати фармацевтичні консультації та інформацію про лікарські препарати, їх взаємодію, правильне вживання та можливі побічні ефекти. Для цього ТОВ «Фармако» необхідно забезпечувати належну підготовку та постійне професійне навчання власного персоналу, і при цьому мати низьку плинність кадрів.

Ціновій політиці повинно бути приділено також важливу увагу, оскільки вона особливо відіграє важливу роль для людей похилого віку та інших малозабезпечених груп населення. Надання доступних цін на медичні препарати може стати визначальним фактором для даної групи споживачів. Проте, низькі ціни можуть породжувати побоювання щодо якості продукту або можливості підробки. Замість того, щоб шукати аптеку з найнижчими цінами, більшість покупців спрямовують свою увагу на пошук необхідного препарату, який може бути доступнішим у дорогій аптеці, ніж у дешевій. Для привернення уваги клієнтів, в аптеці потрібно вдосконалити діючу систему знижок, яка надає певні переваги та «прив'язує» покупців до конкретного місця. Також ТОВ «Фармако» потрібно стимулювати інтерес споживачів шляхом внесення змін або чергування акцій, щоб забезпечити постійний розвиток та зростання власного бізнесу.

Поруч із ціновою політикою, повинна активно вдосконалюватися асортиментна політика, у якій важливу роль слід приділяти таким елементам як ширина асортименту та сезонність, ланцюги препаратів та набори.

Ширина асортименту. Одним із основних критеріїв вибору аптеки серед споживачів є можливість придбати все необхідне в одному місці. Звісно, що не існує аптек, де можна придбати абсолютно все, але необхідно намагатися

максимально до цього наблизитися, мати в асортименті найпопулярніші товари і пропонувати аналоги.

Сезонний асортимент. З настанням нової пори року, люди стикаються з сезонними хворобами чи проблемами. Осінь, зима – вірусні респіраторні хвороби, весна – алергії на цвітіння, літо – надокучання комах. Тож ТОВ «Фармако» повинно стежити за тим аби відповідно до сезону мати достатню кількість ліків та навіть у надлишку.

Ланцюг препаратів. Відомий і добре працюючий прийом, який варто запровадити в аптеці: антибіотик + пробіотик, системний препарат + топічний і так далі. Іноді така пропозиція народжується і сама по собі, оскільки часто відвідувач не знає, розгублений або не може згадати, що йому потрібно (наприклад, купуючи розчин для внутрішньо венного або внутрішньо м'язового введення, він забуває, що потрібен шприц тощо). В першу чергу варто думати про вигоду клієнта, пропонуючи ланцюг препаратів, а також показати, що таким чином ви піклуєтесь про клієнта. Головне не «перегнути палицю» і щоб турбота не перетворилася в нав'язування, цього треба вчитися.

Набори. Різні набори, наприклад, чай + чашка, борошно для випічки + розпушувач тощо, давно стали хітами продажів. Подібний прийом варто взяти на озброєння і аптеці. Набори – перевірена успішна тактика, вони привертають увагу відвідувача, особливо в аптеках з відкритою викладкою. Більш того, в аптечному закладі їх купують охоче, оскільки довіряють якості. Що правда це більше стосується нефармацевтичних товарів. Ідей маса: зубна щітка + паста або нитка (це просто зручно), шампунь + кондиціонер + маска для волосся (може бути і подарунком), сонцезахисний крем + вершки, що закріплюють засмагу і дорожня аптечка (сезонні набори), набори для новонароджених тощо. До того ж ТОВ Фармако має широку лінійку косметичних засобів, товарів для матері і дитини, гігієнічні засоби тощо. Вже сформовані набори більше привертають увагу покупців, адже являються вигіднішою пропозицією, що цінують клієнти.

Особливості мерчандайзингу. Розумний виклад товарів на вітрині забезпечує аптекам 50% продаж щодня. Основним стереотипом поведінки

відвідувачів аптеки є те, що вони в першу чергу звертають увагу на товари, що знаходяться на рівні їхніх очей та дивляться завжди з ліва на право. Тож препарати, що розміщені в центральній частині вітрини і розташовані з правої сторони, мають більше шансів бути побаченими і купленими. Для цього вітрини мають бути гарно освітленими та на кожному товарі має бути вказана ціна, яку гарно видно покупцеві.

Клієнти мають різні вподобання щодо інтер'єру аптек, і задовольнити всіх є складним завданням. Опитування показують, що більшість клієнтів бажають затишного і добре освітленого приміщення з привабливим та зручним входом, який обладнаний пандусом для зручності. Також важливими є добре організовані вітрини та наявність фірмового одягу у персоналу. Чистота та просторість торгового залу є також важливими факторами для створення позитивного іміджу аптеки. Функціональне розміщення меблів, таких як диванчики, крісла та стільці, додають додатковий комфорт для покупців, які можуть відпочити або зачекати своєї черги у затишному середовищі.

Використання технологій – один із важливих аспектів конкурентоспроможності сучасних компаній. Активне впровадження сучасних технологій може покращити ефективність та конкурентоспроможність мережі аптек ТОВ «Фармако». Це може включати вдосконалення існуючих технологій (зокрема, використання онлайн-замовлення ліків, мобільних додатків для спілкування з клієнтами) та впровадження нових (наприклад, електронних медичних карток віртуальних консультацій з фахівцями тощо).

Технології також можуть допомогти в управлінні запасами, маркетингу та аналізі даних для прийняття обґрунтованих рішень.

Сучасні технології повинні впроваджуватися та вдосконалюватися в сфері аналітики та управління даними. Використання програмного забезпечення для аналізу даних та управління запасами може полегшити контроль за наявністю ліків, популярністю продуктів та споживчими тенденціями. Це допоможе ТОВ «Фармако» чіткіше планувати закупівлю ліків, уникати перевитрат та забезпечувати наявність потрібних товарів для клієнтів.

Окремим блоком можна виділити такий пункт як «співпраця» для забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Фармако». І цей блок повинен комплексно вміщувати такі елементи (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» за блоком «співпраця та можливі ефекти від їх втілення

Розроблено автором

Сучасне підприємництво та висококонкурентне підприємство неможливе без приділення уваги проблемі соціальної відповідальності. Залучення ТОВ «Фармако» до соціальної відповідальності може позитивно вплинути на сприйняття її мережі аптек. Для цього необхідно розглянути можливості підтримки місцевих благодійних організацій, участь у програмах здорового способу життя, екологічних ініціатив або освітніх проєктів. Це не тільки сприятиме покращенню репутації ТОВ «Фармако», але й залучить увагу та зацікавленість клієнтів, які підтримують соціально відповідальні підприємства.

Отже, запропоновані нами організаційні заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» в аптечному сегменті фармацевтичного ринку здатні створити переваги, які привернуть та утримають клієнтів. Розуміння потреб та очікувань клієнтів та надання високоякісних послуг є ключовим фактором успіху цієї компанії. Усі вище перелічені організаційні заходи спільно створюють конкурентну перевагу для ТОВ «Фармако», приваблюючи та утримуючи клієнтів, покращуючи їхнє задоволення та відношення до підприємства. Результатом відповідно буде збільшення обсягу продажів, розширення клієнтської бази та зміцнення позицій на ринку, що сприятиме стійкому розвитку та успіху аптечного підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, враховуючи поставлені завдання, ми можемо зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах можна охарактеризувати, як здатність підтримувати та збільшувати конкурентну можливість у реалізації товару, розширенні ринку збуту, залучати та ефективно застосовувати фактори виробництва задля отримання стійких економічних вигод та переваг. Відповідно, конкурентоспроможність не є одиничним показником, а містить у собі ряд нормативів, що дозволяють виміряти (оцінити) одне підприємство чи їх групу.

2. Оцінюється рівень конкурентоспроможності підприємства не за єдиним якимось показником, а комплексно та може включати кількісні та якісні показники. При цьому необхідно виокремлення критеріїв та показників такої оцінки. При цьому, застосовуються вони по-різному, в залежності від вибору методики оцінювання конкурентоспроможності. Найбільш популярними методами оцінювання конкурентоспроможності являються метод оцінки виходячи з теорії ефективності конкуренції, метод оцінки з урахуванням теорії рівноваги, метод оцінки, заснований на концепції порівняльних переваг, матричний метод, SWOT-аналіз, профіль вимог, оцінка на основі якості продукції, профіль полярностей, графічний метод.

3. Досліджуване підприємство ТОВ «Фармако» функціонує в аптечному сегменті фармацевтичного ринку, що характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від компаній впровадження нових та ефективних методів для підвищення конкурентоспроможності. Лідерами на ринку за кількістю аптечних мереж являються Аптека Магнолія, Гамма-95, Сіріус95, Фармастор» або Аптека Доброго Дня. На ТОП-100 компаній аптечного ринку України, то на них припадає майже 60% торгівельних точок, що контролюють близько 84%. Ключовими факторами внутрішнього середовища являються: досвід роботи на ринку, гнучкість та швидкість реагування на зміни в ринкових

умовах, широкий асортимент товару, професійний та кваліфікований персонал, довготривалі контракти з постачальниками лікарських засобів, вдало розташовані роздрібні магазини (сильні сторони); вищі ціни на лікарські препарати, порівняно із конкурентами, слабка рекламна стратегія, обмежена географічна присутність, низька мотивація співробітників, відсутність інноваційних послуг, недостатня автоматизація процесів (слабкі сторони). Серед зовнішніх факторів конкурентоспроможності слід виділити підвищення рівня професіоналізму споживачів, позитивна динаміка щодо зростання галузі, збільшення інтернет-торгівлі та електронної комерції в галузі фармації, зміни в споживацьких тенденціях та попиті на здоров'я і добробут, демографічні зміни та збільшення старіння населення (можливості); економічна криза або рецесія, нестабільність національної валюти, зміни в законодавстві та регуляторних вимогах, війна в Україні та інші геополітичні конфлікти, зростання рівня безробіття, зростання конкуренції на ринку фармацевтичних послуг, збої в постачаннях вітчизняної та іноземної продукції (загрози).

Проведений PEST-аналіз для ТОВ «Фармако» дозволив зробити висновок, що на діяльність компанії найбільший вплив здійснюють економічні та технологічні чинники. Проте найвищий бал має такий фактор як військові дії в країні (політичний чинник).

Метод оцінювання конкурентоспроможності за методом Портера дозволив зробити висновок, що ринок характеризується середнім рівнем внутрішньогалузевої конкуренції.

4. На основі аналізу листа оцінки конкурентоспроможності можна відмітити, що ТОВ «Фармако» значно відстає від лідерів ринку за всіма чотирма критеріями аналізу (продукт, ціна, місце розташування, просування). Компанія в даний момент застосовує стратегію «слідування за лідером» і не має потенціалу для конкуренції з провідними гравцями на ринку.

За допомогою методу конкурентної сили було встановлено, що Аптека АНЦ є найпотужнішим і найконкурентоспроможнішим підприємством, оскільки воно має найвищі значення конкурентної сили та інтегрального

показника. За допомогою оцінювання критеріїв для ТОВ «Фармако» та проведення порівняльного аналізу з основними лідерами ринку, було побудовано багатокутник конкурентоспроможності. ТОВ «Фармако» за рівнем цін, якістю продукції та асортиментом, хоч і має гірші позиції ніж у лідерів однак наближається до них, тоді як за іншими критеріями значно відстає.

Побудова карт стратегічних груп дозволив нам зробити такий ключовий висновок, що ТОВ «Фармако» за жодним з досліджуваних критеріїв конкурентоспроможності не наближається до лідерів ринку. Відповідно до методу конкурентної сили, найбільш потужним та конкурентоспроможним підприємством виявилась Аптека АНЦ. ТОВ «Фармако» за рівнем цін, якістю продукції та асортиментом, хоч і має гірші позиції ніж у лідерів однак наближається до них, тоді як за іншими критеріями значно відстає.

5. Методика оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» повинна включати такі етапи: збір і аналіз даних, розробка системи показників, оцінка кожного критерію, нормалізація показників, вагова сума показників, розрахунок оцінки конкурентоспроможності, аналіз результатів, постійне вдосконалення. При цьому слід враховувати такі особливості в аптечному ринку як регулятивне середовище, сезонність та попит, маржинальність та ціноутворення, особливості взаємодії з медичними закладами та постачальниками, конкуренція з інтернет-аптеками, інновації та дослідження, законодавча та етична відповідність, врахування технологічної інфраструктури тощо.

6. Ключовими організаційними заходами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фармако» в аптечному сегменті фармацевтичного ринку є: розширення інвестування в маркетинг та рекламу, онлайн-маркетинг, підвищення клієнтської лояльності, фокусування на якості обслуговування (сервісі) (персоналізованому підході до клієнтів, швидкому та професійному обслуговуванні, а також наданні додаткових послуг), встановлення партнерських відносин, посилення акцентування на професійній етиці, підвищенні кваліфікації своїх працівників у різних напрямках, навчання

технологіям психологічного впливу, вдосконалення цінової та асортиментної політики (стосується ширини асортименту та сезонності, ланцюгів препаратів та наборів), покращення мерчандайзингу та інтер'єру аптек, використання сучасних технологій, а також встановлення постійної співпраці із іншими підприємствами, з медичними студентами та практикантами, із медичними спеціалістами та медичними організаціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптека 9-1-1. Сайт. URL: <https://apteka911.ua/ua> (дата звернення: 17.04.2023)
2. Аптека АНЦ. Сайт. URL: <https://anc.ua/> (дата звернення: 17.04.2023)
3. Аптека Бажаємо здоров'я. Сайт. URL: <https://apteka.net.ua/> (дата звернення: 17.04.2023)
4. Аптека Доброго дня. Сайт. URL: <https://www.add.ua/ua> (дата звернення: 17.04.2023)
5. Аптека Подорожник. Сайт. URL: <https://podorozhnyk.com/clients/payment/> (дата звернення: 17.04.2023)
6. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. №11. С. 210–221, С. 213. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-210_221.pdf (дата звернення: 17.04.2023)
7. Балан В.Г. Конкурентний аналіз та конкурентоспроможність підприємства. *Стратегічне управління: практикум*. Київ: Наукова столиця, 2018. С. 183-242.
8. Балан В.Г., Подчерняєва В.О. Компаративне оцінювання конкурентоспроможності підприємств в у сфері освітніх послуг. *Ефективна економіка*. 2018. №12. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/104.pdf (дата звернення: 29.04.2023)
9. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
10. Баранюк Х.О. Аналіз та структурування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка харчової промисловості: щоквартальний науковий журнал*. Одеса, 2017. Т. 9. Вип. 1. С. 30-37.

11. Баранюк Х.О. Конкуреноспроможність: сутність та об'єкти дослідження. *Економіка харчової промисловості: щоквартальний науковий журнал*. Одеса, 2016. Т. 8. Вип. 4. С. 33-39.

12. Баришополь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкуреноспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610#:~:text=Метою%20оцінки%20конкуреноспроможності%20підприємства%20є,продуцентами%20та%20перемагати%20в%20ній>. (дата звернення: 17.04.2023)

13. Біла І.С., Швед Т.В. Оцінка конкуреноспроможності підприємства. *Економіка та суспільство* : Електронне наукове фахове видання. 2017. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/17243> (дата звернення: 17.04.2023)

14. Білоус С.П., Яковенко А.Г. Напрями підвищення конкуреноспроможності послуг фармацевтичного підприємства. *Економіка та суспільства*. 2021. Вип. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-34>. (дата звернення: 04.05.2023)

15. Будьте здорові: хто володіє найбільшими аптечними мережами України. *RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/volodari-aptek/> (дата звернення: 01.05.2023)

16. Вишнівська Б.В. Оцінка залежності конкуреноспроможності підприємства від інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2017. № 8. С. 33-37.

17. Войчак А. В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.

18. Волкова Н. В. Конкуреноспроможність підприємства та фактори, що її визначають. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018. Вип 4 (84). С. 54-58.

19. Горіховський М.. Переваги і недоліки методів оцінки конкуреноспроможності сільськогосподарської продукції. 2016. Вип. 24. Ч.3. 17-24. URL: <http://surl.li/hfdsf> (дата звернення: 17.04.2023)

20. Громова О.Є Конкуреноспроможність підприємства в контексті її маркетингового забезпечення. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 100-104.

21. Етичний Кодекс фармацевтичних працівників URL: <https://nuph.edu.ua/etichnijj-kodeks-farmaceutichnih-prac/> (дата звернення: 17.04.2023)

22. Євтушенко Н.О., Никончук Є.П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 15-20.

23. Єфремова Н. Ф., Коваленко О. В., Присвітла О. В. Конкурентоспроможність підприємства та складники системи її забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(1). С. 104-113.

24. Забродська Л.В., Забродська Г. І., Безгінова Л. І. Конкурентоспроможність підприємства: узагальнення та систематизація дефініцій. *Економічний форум*. 2017. № 3. С. 151-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_3_25 (дата звернення: 17.04.2023)

25. Карашук В. Аналіз визначення понять "конкурентоспроможність підприємства" та "конкурентоспроможність продукції" в розрізі надання освітніх послуг. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: науково-практичне видання*. Київ, 2021. С. 62-68.

26. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. № 1(54). С. 111–118. URL: <http://surl.li/hfdsl> (дата звернення: 17.04.2023)

27. Кириченко О.В., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 17.04.2023)

28. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 3. С. 100-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_16 (дата звернення: 17.04.2023)

29. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

30. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035506.pdf> (дата звернення: 17.04.2023)

31. Конкуентоспроможність торговельного підприємства та методи її оцінки. *Економіка торговельного підприємства*: конспект лекцій <https://buklib.net/books/23493/> (дата звернення: 17.04.2023)

32. Кравець Р. В.. Формування конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 9-10 (1). С. 34-37. URL: http://soskin.info/userfiles/files/Ekonomichnyj_chasopys-2013-9-10-1.pdf.

33. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221> (дата звернення: 17.04.2023)

34. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2015. № 11. С. 267-273. URL: <https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/11-39-15.pdf> (дата звернення: 17.04.2023)

35. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf (дата звернення: 17.05.2023)

36. Лисенко К.Е. Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності диверсифікованих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/154.pdf (дата звернення: 01.05.2023)

37. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкуентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2016. 483 с.

38. Мартіросян А. С. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства URL: <http://surl.li/hfdsx> (дата звернення: 17.04.2023)

39. Мельник Н. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та виміри. *Економіка та держава*. 2016. Вип. 10. С. 31-34. http://nbuv.gov.ua/UJRN/etd_2016_10_9 (дата звернення: 04.05.2023)

40. Методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. URL: <http://surl.li/hfdtf> (дата звернення: 17.04.2023)

41. Пархоменко І. В., Руденко М. Є. (2019). Конкурентоспроможність підприємства: поняття, сутність та складові. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 12 (3). С. 25-30.

42. Поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинговий аналіз: Модульне середовище для навчання Хмельницького національного університету. URL: <https://msn.khmnu.edu.ua/mod/page/view.php?id=8839&lang=es> (дата звернення: 17.04.2023)

43. Портер М. Конкуренція: навч. посіб. (електронна бібліотека Харківського політехнічного інституту). URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/onmpok.pdf (дата звернення: 17.04.2023)

44. Рзаєв Г. І., Петрик О. М. Конкурентоспроможність підприємства та аналітичне спрямування її оцінки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 60-63.

45. Свиноус І.В., Хомяк Н.В., Гаврик О.Ю. Методичні підходи до трактування змісту соціально-економічних категорій "конкуренція" і "конкурентоспроможність". *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 1. С. 15-21.

46. Скупейко В.В. Сутнісно-змістова характеристика поняття "конкурентоспроможність підприємства". *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 28. С. 111-115.

47. Тарнавська Н. П. Управління конкуренто спроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с

48. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21. URL: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2> (дата звернення: 17.04.2023)

49. Топ-10 аптечних мереж за товарообігом та інші підсумки фармринку 2021. Портал Асоціації RAU.UA. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10aptechnih-merezh-2021/> (дата звернення: 02.05.2023)

50. ФАРМАКО – інтернет-магазин. URL: <https://www.farmaco.ua/o-kompanii> (дата звернення: 01.05.2023)

51. Хомич Л. (2019). Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств машинобудівного комплексу України. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2019. Вип. 34. С. 192-200.

52. Шевчук О. Конкурентоспроможність підприємства як основа забезпечення економічної стабільності. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. №. 62. С. 84-89.

53. Datsenko G., Kotseruba N., Krupelnytska I., Kudyrko O., Lobacheva I., Otkalenko O. Analytical toolkit in terms of increasing competitiveness under unstable economic conditions. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 3. С. 216-223.

54. Kuzmynchuk N., Yevtushenko V., Kutsenko T., Terovanesova O. Sustainable enterprise competitiveness in the context of organizational, theoretical and methodological management tools. *Journal of european economy*. 2020. Vol. 19. № 3. P. 558-575. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jeea_2020_19_3_12 (дата звернення: 29.04.2023)

55. Marketing Management by Philip Kotler and Kevin Lane Keller, 15th Edition. URL:

https://www.academia.edu/43658566/Marketing_Management_15th_Edition_by_Philip_Kotler_Kevin_Lane_Keller (дата звернення: 29.04.2023)

56. Popovskiy Yu., Kereksha O. Theoretical aspects of strategic analysis of enterprises competitiveness. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 9. С. 146-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2018_9_11 (дата звернення: 29.04.2023)

57. Porter M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> (дата звернення: 23.04.2023)

58. Tsyhenko A. Assessment of enterprise's competitiveness. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2022. № 3. С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_3_4 (дата звернення: 29.04.2023)

59. Youcontrol: Досьє компанії ТОВ «Фармако». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15614586&tb=market-scoring> (дата звернення: 29.04.2023)

60. Zbyrannyk O. Theoretical principles of forming the management system by the competitiveness of enterprise. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. Вип. 6(2). С. 33-39. (дата звернення: 29.04.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

PEST-аналіз ТОВ «Фармако»

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ							
Нестійкість політичної влади і існуючого уряду	2	2	3	1	1	1,75	0,05
Нестабільність вітчизняного законодавства	3	1	2	2	3	2	0,08
Сприятливі політичні відносини з країнами-сусідами (Польща, Словаччина, Молдова) та ЄС	2	1	2	1	2	1,5	0,04
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	1	1	1	1	1	1	0,01
Корупційність державного апарату	3	2	3	3	4	3	0,12
Ступінь захисту інтелектуальної власності та закон про авторське право	1	1	2	1	2	1,5	0,02
Лобіювання інтересів певних груп	2	2	3	2	3	2,5	0,07
Військові дії в країні	3	4	5	4	5	4,5	0,18
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ							
Стагнація вітчизняної економіки	3	3	4	4	4	3,75	0,15
Зростання темпів інфляції	3	4	3	4	5	4	0,16
Падіння курсу гривні порівняно з долларом	3	3	4	3	4	3,5	0,14

Відплив висококваліфікованих кадрів за кордон	2	3	3	3	2	2,75	0,07
Монополізм в галузі	2	2	3	2	4	2,75	0,07
Діюча система оподаткування	2	2	2	2	1	1,75	0,05
Падіння рівня доходів українців	3	2	3	2	4	2,75	0,11
Посилення глобалізації та відкритості економіки	2	2	2	2	3	2,25	0,06
Рівень регулювання галузі (в т.ч. антимонопольне)	2	2	3	2	3	2,5	0,07
Жорстка монетарна політика НБУ	2	1	2	3	2	2	0,05
<i>СОЦІАЛЬНО КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ</i>							
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2	2	2	3	3	2,5	0,07
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	1	2	3	1	3	2,25	0,03
Темпи зростання населення	1	1	2	3	2	2	0,03
Рівень міграції та імміграційні настрої	3	3	4	4	3	3,5	0,14
Рівень медичної освітченості (грамотності) населення	2	2	2	3	4	2,75	0,07
Настрої та ставлення до охорони здоров'я в країні	2	3	4	2	1	2,5	0,07
Популярність та висока довіра до нетрадиційної медицини	2	2	3	3	4	3	0,08
Старіння населення	2	3	3	3	4	3,25	0,09

Рівень довіри населення до медичних та аптечних організацій	3	3	3	2	3	2,75	0,11
<i>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</i>							
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	1	3	2	4	3	3	0,04
Доступ населення до ширококуткового інтернету	3	4	3	2	2	2,75	0,11
Розвиток мобільних пристроїв, платформ	3	3	4	4	2	3,25	0,13
Розвиток державних цифрових платформ	2	3	3	2	4	3	0,08
Доступ до новітніх технологій (в т.ч. фармацевтиці)	2	2	1	2	3	2	0,05
Розвиток нових форм доставки товарів	1	1	2	1	2	1,5	0,02
Застарілі технології в медицині (в т.ч. високий рівень зносу основних фондів)	2	2	3	4	3	3	0,08
Розвиток інтернет-торгівлі	3	3	3	3	4	3,25	0,13
ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК	76					92,0	