

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя**

**Факультет економіки та менеджменту**

(повна назва факультету )

**Кафедра промислового маркетингу**

(повна назва кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня  
**магістр**

(назва освітнього ступеня)

на тему:

**«Розробка стратегії конкурентних переваг**

**на засадах маркетингу»**

Виконав: студент  
спеціальності

ПММ-  
**6** курсу, групи **61**  
**075 «Маркетинг»**

(шифр і назва спеціальності)

Керівник

(підпис)

Хірна М.Ю.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Голда Н.М.

(прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри

(підпис)

Якимішин Л.Я.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Оксентюк Б.А.

(прізвище та ініціали)

Маркович І.Б

(прізвище та ініціали)

**Тернопіль 2025**



## АНОТАЦІЯ

***Хірна М. „Розробка стратегії конкурентних переваг на засадах маркетингу ” – Рукопис.***

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2025.

У роботі досліджено теоретичні основи формування стратегії конкурентних переваг як основи успішної діяльності підприємства. Проведено аналіз маркетингового середовища підприємства, оцінено його конкурентоспроможність та конкурентні переваги і розроблено стратегію конкурентних переваг та обґрунтовано її ефективність.

***Ключові слова:*** маркетинг, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, стратегія конкурентних переваг, маркетингова діяльність, ринок.

## ANNOTATION

***Hirna M. " Developing a competitive advantage strategy based on marketing principles "***

Research for obtaining the educational and qualification level of a master's degree in the specialty 075 "Marketing" - Ternopil Ivan Pulyu National Technical University. – Ternopil, 2025.

The paper explores the theoretical foundations of the formation of a competitive advantage strategy as the basis for the successful operation of an enterprise. The enterprise's marketing environment is analyzed, its competitiveness and competitive advantages are assessed, and a competitive advantage strategy is developed and its effectiveness is substantiated.

**Keywords:** marketing, competitiveness, competitive advantage, competitive advantage strategy, marketing activities, market.

## ЗМІСТ

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                        | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ<br>КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ                                     | 9  |
| 1.1. Конкурентоспроможність підприємства в умовах конкурентного ринку                                        | 9  |
| 1.2. Види конкурентних переваги і їх сутність                                                                | 14 |
| 1.3. Маркетинг в процесі створення конкурентоспроможної продукції                                            | 20 |
| Висновки до розділу 1                                                                                        | 24 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ<br>ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ                              | 27 |
| 2.1. Основні тенденції розвитку фармацевтичного ринку України                                                | 27 |
| 2.2. Аналіз діяльності аптеки «АНЦ»                                                                          | 33 |
| 2.3. Використання SWOT-аналізу для діагностики стратегії конкурентних<br>переваг досліджуваного підприємства | 40 |
| Висновки до розділу 2                                                                                        | 50 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ<br>ПІДПРИЄМСТВА                                            | 53 |
| 3.1. Обґрунтування вибору ефективної стратегії конкурентоспроможності                                        | 53 |
| 3.2. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства<br>фармацевтичного ринку            | 60 |
| Висновки до розділу 3                                                                                        | 72 |
| РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ<br>СИТУАЦІЯХ                                               | 74 |
| Висновки до розділу 4                                                                                        | 79 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                     | 80 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                   | 87 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, посилення конкуренції та глобалізації господарських процесів питання формування й підтримки конкурентних переваг підприємств набуває особливої актуальності. Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, швидкої зміни споживчих уподобань, технологічних інновацій та жорсткого конкурентного тиску, що зумовлює необхідність розробки ефективних стратегій розвитку, орієнтованих на довгострокове збереження конкурентоспроможності.

Сучасний аптечний ринок України функціонує в умовах високої конкуренції, регуляторних обмежень та постійних змін споживчої поведінки населення. Зростання кількості аптечних мереж, посилення цінової конкуренції, розвиток електронної комерції та підвищення вимог споживачів до якості фармацевтичного обслуговування зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління діяльністю аптечних закладів. У таких умовах особливої актуальності набуває формування та реалізація ефективної стратегії конкурентних переваг, здатної забезпечити стійкі позиції аптеки на ринку та її довгостроковий розвиток.

Конкурентні переваги аптечного підприємства формуються не лише за рахунок цінової політики чи широти асортименту лікарських засобів, але й завдяки рівню сервісу, професійній компетентності персоналу, доступності аптечного закладу, впровадженню сучасних інформаційних технологій, програм лояльності та клієнтоорієнтованого підходу. В умовах соціальної значущості фармацевтичної діяльності стратегічні рішення аптек мають поєднувати економічну ефективність із дотриманням етичних норм і вимог фармацевтичного законодавства.

Особливістю аптечного ринку є його висока чутливість до зовнішніх факторів, зокрема державного регулювання цін на лікарські засоби, змін у системі реімбурсації, коливань купівельної спроможності населення та

епідеміологічних викликів. Це зумовлює необхідність системного аналізу конкурентного середовища, внутрішнього потенціалу аптечного підприємства та споживчих переваг з метою обґрунтування стратегічних напрямів формування конкурентних переваг.

Теоретичні та методологічні засади стратегічного управління конкурентними перевагами висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера Г. Мінцберга та інших. Водночас специфіка фармацевтичної галузі потребує адаптації загальних стратегічних підходів до умов функціонування аптечних підприємств, що зумовлює необхідність проведення прикладних досліджень у даній сфері.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності розробки науково обґрунтованої стратегії конкурентних переваг аптечного підприємства, яка дозволить підвищити рівень його конкурентоспроможності, забезпечити стабільне задоволення потреб споживачів у лікарських засобах та фармацевтичних послугах, а також сприятиме сталому розвитку аптечного закладу в умовах посилення конкуренції на фармацевтичному ринку.

**Мета і завдання кваліфікаційної роботи магістра** є дослідження конкурентних переваг на засадах маркетингу та розробка стратегії конкурентних переваг.

**Для досягнення поставленої мети вирішувались такі завдання:**

- огляд теоретичних засад щодо формування конкурентних переваг;
- дослідження стратегію конкурентних переваг як основу успішної діяльності підприємства;
- визначено тенденцій та перспективи розвитку фармацевтичного ринку в Україні;
- проаналізувати господарську діяльність та асортиментну політику аптеки «АНЦ»;

-визначити за допомогою SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, ринкові загрози та маркетингові можливості подальшого розвитку аптеки «АНЦ»

-проаналізувати ефективність стратегії конкурентних переваг досліджуваного підприємства;

- обґрунтувати вибір ефективної стратегії конкурентоспроможності;

- обґрунтувати стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства фармацевтичного ринку;

**Об'єктом дослідження** є маркетингова діяльність аптеки «АНЦ» та її конкурентні переваги на ринку лікарських засобів.

**Предметом дослідження** виступає процес розроблення та обґрунтування вибору ефективної стратегії конкурентних переваг підприємства.

**Інформаційна база досліджень.** використовувались різноманітні літературні джерела українських та закордонних вчених, законодавчі акти та нормативно-правові документи та періодичні видання, що стосувалися подібної проблематики.

**Методи досліджень.** Під час вирішення поставлених завдань використовувалися загальнотеоретичні методи досліджень, аналітичні методи, зокрема дослідження маркетингового середовища та метод SWOT-аналізу.

**Наукова новизна** дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних основ формування стратегії конкурентних переваг підприємства.

- Проведено аналіз теоретичних основ конкурентних переваг.

- Визначено за допомогою SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, ринкові загрози та маркетингові можливості подальшого розвитку аптеки «АНЦ».

- Розраховано очікуваний ефект від впровадження стратегії конкурентних переваг.

- Розроблено стратегію конкурентних переваг для аптеки АНЦ, яка логічно пов'язана з уже визначеними сильними сторонами, зокрема ціновим лідерством, онлайн-сервісами та доставкою.

**Практичне значення** дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та методичному вирішенні завдань формування маркетингової діяльності підприємства в системі забезпечення його конкурентоспроможності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні наукові положення, результати й висновки дослідження обговорювались на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації» 4-5 грудня 2025 (м. Тернопіль, ТНТУ, 2025).

**Публікації.** За результатами досліджень опубліковано тези.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 97 сторінок основного тексту, в тому числі 11 таблиць, 11 рисунків, списку використаних джерел з 78 найменування.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

#### **1.1. Конкурентоспроможність підприємства в умовах конкурентного ринку**

Сьогодні ринок в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, яка щороку стає більш напруженою. Щоб зберігати свої позиції, підприємству необхідно постійно співставляти власні товари, ціни, систему збуту, рекламні інструменти та методи просування з діями конкурентів. Такий аналіз дає змогу виявляти переваги компанії й визначати слабкі місця. Варто враховувати, що розвиток ринкової економіки в Україні відбувається паралельно з масштабними соціальними та ціннісними трансформаціями у суспільстві. Розглянемо основні типи конкуренції (рис.1.1.).

Особливості поведінки підприємств та механізм функціонування ринку значною мірою визначаються його структурою. В економіці виділяють різні типи ринкових структур, головною відмінністю яких є кількість та масштаб учасників ринку - виробників і споживачів. Саме від цих характеристик залежить інтенсивність і характер конкурентної боротьби в різних галузях.

Підвищення конкурентоспроможності продукції українських компаній потребує системного вирішення технічних, організаційних і маркетингових завдань. Поняття «конкурентоспроможність» охоплює широкий набір критеріїв, що залежать від складності виробу, сфери його застосування, споживчих властивостей та ринкових умов. До ключових параметрів конкурентоспроможності належать: інноваційність і якість товару, вартість, ефективність рекламної діяльності, умови реалізації тощо.

| Тип конкуренції               | Параметри ринку                                                      |                                              |                                                                                    |                                                       | Вчені, які<br>займалися<br>вивченням                    |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|                               | Кількість<br>фірм, що<br>виробляють<br>продукцію                     | Контроль над<br>цінами                       | Товарна<br>диференціація                                                           | Легкість<br>входу                                     |                                                         |
| Досконала<br>конкуренція      | Багато<br>незалежних<br>фірм;<br>відсутній<br>контроль за<br>ринками | Відсутній.<br>Ціни<br>визначаються<br>ринком | Відсутня.<br>Продукти не<br>відрізняються за<br>властивістю і<br>якістю            | Відносно<br>легкий вхід<br>і вихід                    | А.Сміт,<br>Д.Рікардо,<br>А.О.Курно                      |
| Монополістична<br>конкуренція | Багато фірм,<br>що<br>виробляють<br>схожі товари<br>і послуги        | Вплив<br>обмежений<br>можливістю<br>заміни   | Товари й послуги<br>диференційовані<br>для сегментів<br>ринку                      | Відносно<br>легкий вхід<br>і вихід                    | Дж.Робінсон,<br>Е.Чемберлен                             |
| Олігополія                    | Декілька<br>великих<br>фірм, що<br>виробляють<br>товари і<br>послуги | Існує вплив<br>«цінового<br>лідера»          | Істотна для<br>окремих товарів<br>(авто). Мала для<br>стандартизованих<br>(бензин) | Важкий.<br>Часто<br>потребує<br>великих<br>інвестицій | А.О.Курно,<br>Бертран,<br>Штакельберг,<br>Дж.Дж.Стіглер |
| Монополія                     | Один<br>продукт і<br>одна фірма                                      | Практично<br>повний<br>контроль              | Відсутня                                                                           | Дуже<br>складний                                      | П.Страффа,<br>Ф.І.Еджуорт,<br>А.П.Лернер,<br>Ф.А.Хайек  |

Рис 1.1. Типи конкуренції

Оцінювання конкурентоспроможності здійснюється шляхом комплексного маркетингового аналізу з використанням різних джерел інформації. Потрібно враховувати, що рівень конкурентоспроможності є відносною величиною і залежить від конкретної ринкової ситуації [12, 18].

Щоб визначити товар, який має найкращі конкурентні властивості, необхідно порівняти кілька аналогічних продуктів, використовуючи систему показників. Оцінка проводиться за всіма ключовими напрямками діяльності підприємства: виробничими процесами, системою управління, фінансовими результатами, збутовою та маркетинговою діяльністю.

Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність товару [19]:

1. Товарні характеристики: рівень якості, дизайн, унікальність, зручність використання, гарантії, сервісне обслуговування.
2. Цінові показники: види знижок, умови та строки розрахунків.

3. Система збуту: способи реалізації, логістика, складська інфраструктура, транспорт.

4. Комунікації: реклама, ефективність маркетингових інструментів.

5. Персонал та управління: професійність працівників і якість менеджменту.

Найвагомішим чинником конкурентоспроможності вважається якість продукції, оскільки саме вона формує цінність товару для покупця. Виробники, які впроваджують ефективні системи управління якістю, здатні підвищувати продуктивність, зменшувати витрати та зміцнювати позиції на ринку[21].

Проте на рівень конкурентоспроможності впливають і додаткові чинники, зокрема на зменшення витрат на споживання товару; на виробництво високотехнологічної продукції; на скорочення термінів поставки; на сервісне обслуговування; на умови оплати; на імідж підприємства і рекламна діяльність.

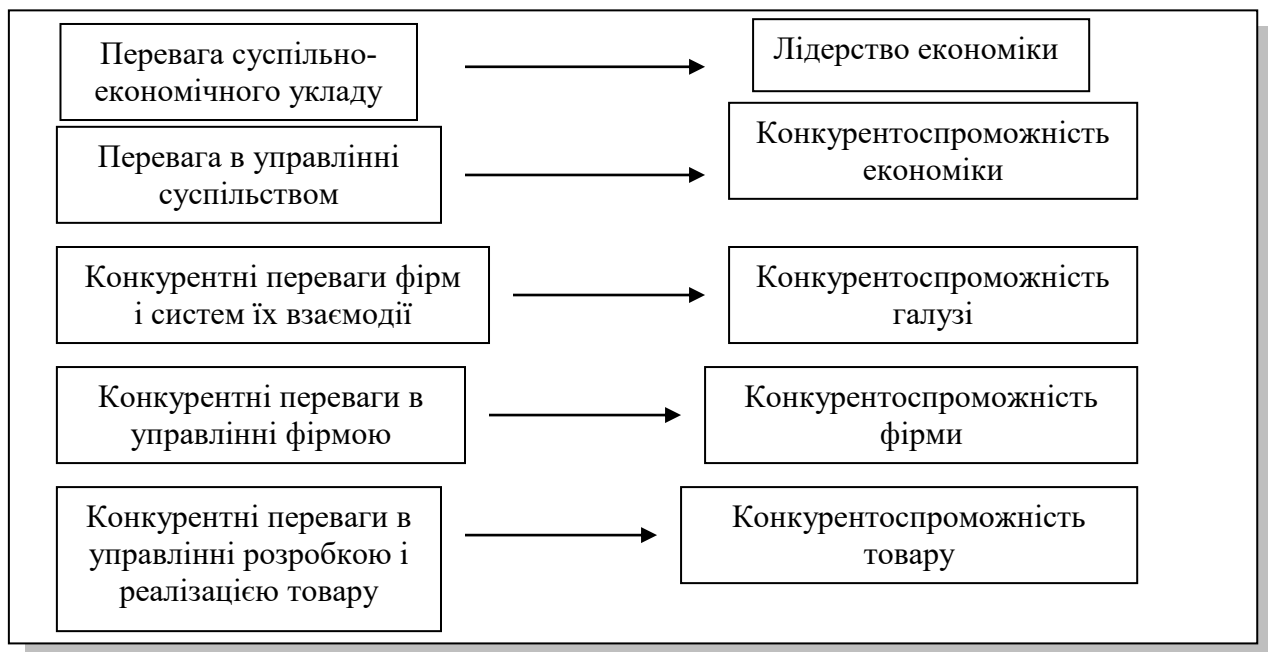


Рис 1.2. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Підприємство також має враховувати соціальні очікування суспільства. Незважаючи на те, що головною метою бізнесу є отримання прибутку, важливо підтримувати високий рівень соціальної відповідальності та дотримуватися етичних стандартів.

Конкурентоспроможність відображає здатність товару або підприємства успішно змагатися з аналогами на ринку. Часто конкурентоспроможність визначається не лише характеристиками самого товару, а й тим, наскільки він привабливий для покупця.

Відповідно до визначення Європейського форуму з управління, конкурентоспроможність - це здатність компанії створювати та продавати продукцію, що перевершує аналоги за ціновими та неціновими параметрами.

Конкурентоспроможність об'єкта завжди розглядається щодо певного ринку або конкретної групи споживачів. Вищий рівень конкурентоспроможності підприємств свідчить про більш високий рівень економічного розвитку країни.

Для забезпечення конкурентоспроможності організація повинна мати визначену місію, продуману стратегію, розуміння своїх можливостей, сильних і слабких сторін, а також оцінювати вплив зовнішнього середовища [24].

Технічні та економічні показники конкурентоспроможності. Технічні параметри відображають рівень технологічності товару та його якість, а економічні параметри включають витрати на придбання й подальше використання товару.

Загальна сума витрат протягом усього періоду експлуатації формує ціну споживання, яка часто є важливішою за ціну продажу: більш конкурентним вважається товар з мінімальною вартістю використання.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується як співвідношення технічних і економічних індексів. Якщо значення менше одиниці, то товар поступається конкурентам, а якщо більше одиниці, то має

переваги. Конкурентоспроможність визначається здатністю товару створювати цінність для споживача, а не лише його якістю.

Конкуренція - це змагання між підприємствами, спрямоване на отримання вищого прибутку та досягнення кращих ринкових позицій. Вона виконує низку важливих функцій, зокрема: формує ринкову ціну; стимулює інновації та технічний прогрес; сприяє розвитку ефективних форм господарювання; впливає на формування оптимальних ринкових структур.

Формування конкурентної стратегії передбачає визначення цілей бізнесу, побудову взаємозв'язків із зовнішнім середовищем та адаптацію до галузевих умов. Рівень конкуренції залежить від економічної структури галузі та сукупності факторів, що впливають на прибутковість [32].

Пошук конкурентних переваг потребує чіткого визначення кордонів ринку, аналізу основних суперників, вивчення їхніх стратегічних цілей і можливостей. Географічні межі ринку визначаються залежно від типу товару: для промислової продукції важливе розташування підприємств-споживачів, для товарів масового попиту - структура роздрібної торгівлі.

в сучасних умовах ринкова конкуренція в Україні характеризується високою інтенсивністю та постійним посиленням, що вимагає від підприємств системного й комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю. Аналіз показує, що здатність компанії успішно діяти на ринку визначається не лише якістю продукції, а й низкою інших факторів: ціновою політикою, ефективністю збутових каналів, комунікаційною діяльністю, іміджем, рівнем сервісу, організацією менеджменту та кадровим потенціалом.

Якість продукції залишається ключовим елементом, який формує основу конкурентних переваг і визначає цінність товару для споживача. Підприємства, що впроваджують системи управління якістю, отримують можливість підвищувати продуктивність, знижувати витрати та розширювати свою присутність на ринках.

Конкурентоспроможність є відносним показником, що залежить від конкретної ринкової ситуації та потребує регулярного порівняння продукції підприємства з товарами-аналогами. Її оцінювання має базуватися на комплексному аналізі технічних та економічних параметрів, включаючи ціну споживання та інтегральний показник відповідності товару вимогам ринку [46].

Конкуренція виконує важливі функції в економіці, стимулюючи інновації, оптимізуючи ринкові структури та сприяючи розвитку ефективних форм господарювання. Успішна конкурентна стратегія ґрунтується на глибокому розумінні галузевої структури, чіткому визначенні цільових ринків, переваг і слабких сторін підприємства.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності — це багатогранний процес, що охоплює стратегічне планування, маркетингову діяльність, інновації, управління якістю та соціальну відповідальність. Підприємства, які здатні ефективно інтегрувати ці елементи, отримують можливість зміцнювати свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках і досягати довгострокового розвитку.

## **1.2. Види конкурентних переваги і їх сутність**

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства діють у середовищі постійної конкуренції, де споживач має можливість обирати з широкого спектра товарів і послуг. Тому здатність компанії виділятися на тлі конкурентів стає ключовим чинником її стабільного розвитку та довгострокового успіху. Важливу роль у цьому відіграють конкурентні переваги - унікальні характеристики товару, послуги або самого підприємства, які забезпечують йому вищу привабливість порівняно з іншими учасниками ринку.

Однією з ключових ознак конкурентоспроможності підприємства є наявність у нього стійких конкурентних переваг. У науковій літературі існує багато підходів до трактування цього поняття.

У маркетинговій площині конкурентну перевагу пов'язують із властивостями товару, які дають змогу краще задовольняти потреби споживачів порівняно з аналогічними товарами інших виробників завдяки його унікальним характеристикам. Перевага у витратах, своєю чергою, виникає там, де собівартість виробництва та реалізації продукції є нижчою за витрати конкурентів. Досягти цього можна шляхом упровадження прогресивних технологій, підвищення продуктивності праці та інших заходів оптимізації. Дослідники також виокремлюють ще одне джерело конкурентних переваг — домінування у певній ринковій ніші, яке ґрунтується на маркетингових чи витратних перевагах у межах конкретного сегмента.

Ф. Котлер визначав два базові варіанти конкурентної переваги: або пропозиція споживачеві більшої цінності, ніж конкуренти, або можливість продавати товар за нижчою ціною.

Конкурентні переваги формуються під впливом як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх умов, що визначають його потенціал для успішної боротьби за споживача. Саме тому дослідження сутності конкурентних переваг та їх видів є необхідною умовою для розуміння механізмів досягнення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Поняття конкурентних переваг тісно пов'язане з ідеєю довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Якщо конкурентоспроможність відображає здатність компанії протистояти конкурентам у певний момент часу, то конкурентні переваги є тим фундаментом, який забезпечує тривалу успішність і дозволяє утримувати лідерські позиції на ринку. Вони проявляються у вигляді унікальних характеристик товару, оптимізованих процесів, інноваційних підходів до виробництва та управління, ефективного сервісу, цінової політики, логістики чи маркетингової стратегії [77].

Щоб підприємство могло успішно конкурувати на визначеному ринку, воно повинно володіти певними перевагами, які дозволять йому випереджати

інших учасників ринку. М. Портер зазначає, що компанія здатна досягти переваги над суперниками лише тоді, коли створює унікальність, яку може зберігати тривалий час. Ця унікальність повинна або забезпечувати споживачам більшу корисність, або давати можливість виробляти товар з меншими витратами, або ж поєднувати обидва ці аспекти.

У науковій літературі конкурентну перевагу зазвичай трактують як специфічну характеристику діяльності підприємства, яка забезпечує йому вигідніше становище порівняно з конкурентами на цільовому ринку. Іншими словами, це сукупність рис товару, бренду або самого підприємства, що робить його пропозицію більш привабливою для покупця.

Важливо розуміти, що конкурентна перевага має значення лише у порівнянні - вона проявляється тоді, коли компанію співставляють з ринковими лідерами або найближчими конкурентами. Ж.-Ж. Ламбен виділяє два основних типи переваг: зовнішні та внутрішні.

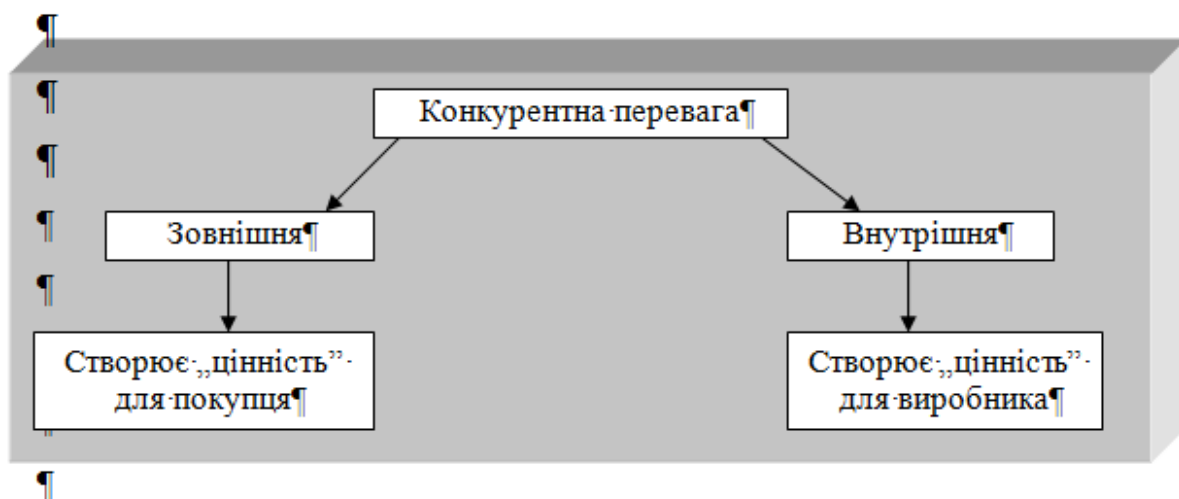


Рис.1.2. Види конкурентних переваг

Розрізняють зовнішні і внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні конкурентні переваги це переваги, що ґрунтуються на особливих характеристиках товару чи послуги, які формують додаткову цінність для



покупця. Вони можуть знижувати витрати споживача, підвищувати ефективність використання товару або покращувати враження від його експлуатації. За наявності такої переваги підприємство здатне утримувати на ринку вищу ціну порівняно з конкурентами, які не забезпечують аналогічного рівня якості чи сервісу.

Внутрішні конкурентні переваги це переваги, що виникають всередині підприємства - зокрема, завдяки нижчим витратам виробництва або більш ефективній організації процесів. Такі переваги створюються за рахунок застосування сучасних технологій, удосконалення управління, оптимізації логістики чи впровадження нововведень. Внутрішня перевага забезпечує виробнику нижчу собівартість, що відкриває можливості для гнучкішої цінової політики.

У наукових джерелах поняття конкурентної переваги часто пов'язують зі здатністю підприємства раціонально використовувати наявні ресурси, тобто з його конкурентоспроможністю. Проте ці терміни не тотожні: конкурентоспроможність - це кінцевий результат, який відображає наявність і використання конкурентних переваг. Переваги окремо не гарантують успіху, але їх комплексне поєднання формує стійкі ринкові позиції. Водночас конкурентоспроможність може змінюватися під впливом зовнішніх факторів, що не залежать від підприємства - таких, як коливання попиту, демографічні зміни чи форс-мажорні обставини.

Зважаючи на це, підприємства та науковці активно вивчають природу конкурентних переваг, прагнучи зрозуміти механізми формування конкурентоспроможності та взаємозалежність її складових.

Поняття “конкурентна перевага” та “конкурентоспроможність” можуть аналізуватися на різних рівнях - від конкретного товару до економіки країни в цілому. Існує певна ієрархія, яка дозволяє оцінювати переваги та конкурентоспроможність на рівні: товару, підприємства, галузі, національної економіки.

Такий підхід допомагає комплексно аналізувати сильні сторони, порівнюючи їх із показниками конкурентів на різних рівнях господарської системи.

Конкурентну перевагу часто розглядають як можливість перевершувати суперників шляхом надання покупцям більшої корисності - чи то через доступнішу ціну, чи завдяки високій якості продукції та супутнім послугам.

Найбільших успіхів у створенні товарів, здатних витримувати конкуренцію, досягають ті компанії, які цілеспрямовано формують та підтримують власні переваги, активно застосовуючи інновації та сучасні методи управління.

Випуск інноваційної продукції дає підприємствам змогу вирішувати низку стратегічних завдань: збільшувати обсяги виробництва, урізноманітнювати асортимент, утримувати наявні ринки збуту та виходити на нові, а також швидше компенсувати витрати. У сучасних умовах перемагають ті компанії, які оперативно впроваджують нові знання й технологічні рішення, перетворюючи їх у конкретні товари і пропонуючи їх перспективним ринкам.

Основними передумовами створення інновацій, що забезпечують конкурентні переваги, є: поява нових технологій, зміна потреб покупців, формування нового сегмента ринку, трансформація собівартості або логістичних процесів, а також зміни державних вимог у сферах стандартизації, екологічної безпеки та торгових регуляцій [47].

Проведене дослідження сутності та видів конкурентних переваг дозволяє зробити низку узагальнень, що поглиблюють розуміння механізмів формування стійких ринкових позицій підприємства.

По-перше, конкурентні переваги є фундаментальною основою конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вони забезпечують відмінність компанії від інших учасників ринку. Жодне підприємство не може успішно конкурувати, якщо його товар або послуги не мають властивостей, які роблять їх кращими, вигіднішими або привабливішими для споживача.

По-друге, конкурентні переваги носять порівняльний характер: вони проявляються лише тоді, коли підприємство оцінюють у контексті конкретного ринку та в зіставленні з його конкурентами. Це означає, що переваги не є абсолютними — вони актуальні лише доти, доки забезпечують реальну різницю між підприємством та іншими компаніями, які пропонують аналогічні продукти.

По-третє, конкурентні переваги умовно поділяються на зовнішні та внутрішні, і обидва типи мають суттєве значення для формування конкурентоспроможності. Зовнішні переваги стосуються характеристик товару, бренду, сервісу, які створюють додаткову цінність для покупця. Внутрішні переваги відображають ефективність внутрішніх процесів підприємства — технологій, використання ресурсів, управління витратами. Їх поєднання створює основу для довгострокового успіху.

По-четверте, конкурентна перевага сама по собі не гарантує лідерства на ринку, якщо підприємство не здатне використовувати її у своїй діяльності. Тому конкурентні переваги та конкурентоспроможність є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями: переваги формують потенціал, а конкурентоспроможність є реальним результатом його реалізації на ринку.

По-п'яте, конкурентні переваги можуть формуватися на різних рівнях - від окремого товару до галузі чи економіки країни загалом. Це свідчить про багаторівневу природу конкурентної боротьби та необхідність комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності.

По-шосте, важливо враховувати, що конкурентні переваги є динамічними і можуть змінюватися під впливом зовнішніх факторів: технологічного прогресу, зміни споживчих вподобань, появи нових ринкових гравців, коливань економічної ситуації. Тому підприємство має постійно аналізувати свої можливості, удосконалювати бізнес-процеси та оновлювати продуктову пропозицію.

Таким чином, конкурентні переваги виступають ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства, його ринкової стійкості та здатності до адаптації в умовах мінливого конкурентного середовища. Ефективне управління цими перевагами дозволяє підприємству зміцнювати позиції, підвищувати привабливість для споживачів та формувати довгострокові конкурентні успіхи.

### **1.3. Маркетинг в процесі створення конкурентоспроможної продукції**

Маркетингова діяльність має бути спрямована на пошук найперспективніших можливостей для створення та реалізації товарів, здатних конкурувати на ринку. Це передбачає орієнтацію на реальні запити та очікування споживачів, а також на відповідність ринкового попиту можливостям підприємства. Ефективний маркетинг ґрунтується на детальному аналізі ринку, врахуванні часових змін та динаміки ринкового середовища. Він повинен забезпечувати виявлення вигідних ринків і сегментів, а також економічно привабливих можливостей, які відповідають ресурсам і компетенціям підприємства.

Результати маркетингового й виробничого аналізу суттєво впливають на формування загальної стратегії підприємства, а також його технічної та асортиментної політики [78]. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємству важливо дотримуватися принципів стратегічного менеджменту, поєднувати розвиток техніки, технології та управління, застосовувати сучасні методи досліджень (зокрема, функціонально-вартісний аналіз, програмно-цільовий підхід, методи прийняття рішень), а також розглядати взаємозв'язки різних елементів управління на всіх етапах життєвого циклу товару.

Система таких показників охоплює: ефективність виробництва та реалізації продукції (динаміку обсягів продажів у грошовому й натуральному виразі, рівень використання виробничих потужностей, стан портфеля

замовлень, напрями капіталовкладень), а також рівень рентабельності інвестицій та можливості економії витрат. Одним із важливих напрямів аналізу є дослідження витрат обігу — співвідношення збутових витрат до прибутку, що дозволяє виявити нераціональні витрати на шляху просування товару від виробника до кінцевого споживача.

Якісна характеристика конкурентоспроможності включає такі параметри як: потреба у капітальних інвестиціях (поточних і майбутніх); структура асортименту та масштаби його виробництва; коло ринків і сегментів, на яких пропонується продукція; обсяг фінансових ресурсів, необхідних для стимулювання попиту та просування товару; перелік маркетингових дій, що підсилюють позиції фірми; рівень розвитку інновацій та оновлення продукції; • дотримання умов договорів і своєчасність поставок.

До організаційних інструментів підвищення конкурентоспроможності можна віднести: надання пріоритету виробам, що мають найвищу ринкову або інноваційну перспективу; покращення характеристик продукції з урахуванням потреб і очікувань клієнтів; визначення сильних сторін товару порівняно з заміниками; виявлення недоліків конкурентних виробів; аналіз дій конкурентів щодо вдосконалення асортименту; використання цінових стратегій для підвищення привабливості товару; розширення сфер застосування продукції; диференціацію товарів, що створює стійкі споживчі переваги; цілеспрямований вплив на поведінку споживача через рекламу, акції, стимулювання збуту або інші заходи формування попиту.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюють за трьома групами параметрів:

1. економічні характеристики товару - собівартість, ціна, умови платежів, гарантії, витрати на споживання;
2. показники використання ресурсів - стан основних фондів, рівень продуктивності праці, оборотність капіталу, фінансові результати;

3. нормативні параметри - відповідність стандартам, надійність, довговічність, ремонтпридатність, а також ергономічні характеристики, що визначають зручність і безпеку для споживача.

Важливим етапом аналізу конкурентоспроможності є визначення товару-бази для порівняння, вибір набору параметрів оцінювання, розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, а також формування рекомендацій щодо удосконалення товарної політики. На основі оцінки підприємство приймає рішення щодо виробництва, модернізації, розширення асортименту, виходу на нові ринки або припинення випуску окремих товарів.

Конкурентоспроможність товару є складною характеристикою, яка відображає його відповідність ринковим умовам і очікуванням споживачів з огляду на якість, технічні та економічні параметри, привабливість комерційних умов, рівень сервісу, рекламу та витрати на експлуатацію протягом усього періоду використання. У підсумку конкурентоспроможність визначає реальну здатність товару бути придбаним і його привабливість для покупця у конкретних умовах ринку.

Оскільки кожен споживач має власні критерії оцінки, конкурентоспроможність залишається величиною відносною та залежною від часу, ринку й змін у споживчому попиті. Тому її оцінка повинна проводитися регулярно - як під час розробки продукції, так і в процесі її реалізації.

Проведений теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що конкурентні переваги є ключовим чинником, який визначає успіх підприємства в умовах ринкової економіки. Саме вони формують той унікальний набір характеристик, що дозволяє компанії відрізнятись від конкурентів, приваблювати споживачів і зміцнювати свої позиції на ринку. Без наявності чітко сформованих конкурентних переваг підприємство не здатне забезпечити стабільний попит, підтримувати ефективність діяльності та забезпечувати власний розвиток.

Здатність підприємства створювати й утримувати конкурентні переваги визначає рівень його конкурентоспроможності. Вона проявляється у здатності компанії успішно протидіяти зовнішнім викликам, реагувати на зміни ринкового середовища та ефективно використовувати власні ресурси. Конкурентоспроможні підприємства, як правило, демонструють високий рівень адаптивності, інноваційності та операційної досконалості, що забезпечує їм довгостроковий успіх.

Процес формування конкурентних переваг не є одноразовим або статичним явищем. Він потребує постійного моніторингу ринку, аналізу потреб споживачів, комплексної оцінки діяльності конкурентів та регулярного удосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Важливою умовою є здатність підприємства не лише створювати цінність для споживачів, але й вчасно оновлювати свої сильні сторони, щоб уникнути їхнього знецінення під впливом нових технологій чи зміни ринкових трендів.

Окремої уваги заслуговує те, що конкурентні переваги можуть мати різну природу - від цінових і ресурсних до інноваційних, сервісних чи іміджевих. Їхнє ефективне поєднання дає можливість формувати стійкі позиції на ринку та створювати умови для довготривалої конкурентоспроможності. Чим ширший і цілісніший спектр переваг має підприємство, тим сильніші його можливості щодо розширення ринкової частки та забезпечення стабільних фінансових результатів.

Отже, конкурентні переваги виступають фундаментом, на якому ґрунтується стратегія розвитку підприємства. Їх грамотне формування, підтримання та систематичне оновлення є необхідною умовою досягнення високих результатів у сучасних ринкових умовах. Саме управління конкурентними перевагами визначає, наскільки ефективно підприємство може реалізувати свій потенціал, забезпечувати споживачів якісною продукцією та успішно функціонувати у довгостроковій перспективі.

Функції управління конкурентоспроможністю продукції - це специфічні напрями діяльності підприємства, спрямовані на конкретний об'єкт управління з метою забезпечення розробки, виготовлення та успішного продажу продукції. Вони охоплюють усі стадії: від заготівлі сировини й технологічної переробки до зберігання, транспортування та реалізації товару.

Маркетинг у системі управління конкурентоспроможністю виступає комплексним механізмом дослідження, аналізу та прогнозування ринку, організації виробництва й збуту продукції. Його основне завдання — забезпечити споживачів товарами, що відповідають їхнім потребам і перевершують пропозиції конкурентів, формуючи стабільний попит і підвищуючи ринкові позиції підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Конкурентні переваги є основою успішного функціонування підприємства на ринку, оскільки саме вони забезпечують здатність суб'єкта господарювання пропонувати споживачам вищу цінність порівняно з конкурентами, досягати стабільних фінансових результатів та зміцнювати свої позиції в галузі. Формування таких переваг потребує системного підходу, який поєднує стратегічне управління, маркетингові інструменти, аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та особливостей зовнішнього середовища.

Особливої значущості набуває проблема розробки стратегії конкурентних переваг в умовах насичених і висококонкурентних ринків, де традиційні методи конкурентної боротьби втрачають ефективність. У таких умовах підприємствам необхідно не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати унікальні стратегічні позиції, використовуючи інновації, клієнтоорієнтований підхід, оптимізацію бізнес-процесів та ефективне управління ресурсами.



Таким чином, дослідження сутності та особливостей формування конкурентних переваг є актуальним завданням, яке дозволяє глибше зрозуміти механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стабільного розвитку та здатності ефективно функціонувати на ринку у довгостроковій перспективі.

Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку дає змогу визначити чинники, що впливають на вибір споживачів і на їхнє ставлення до компанії та її товарів. Від того, як змінюються ці чинники, прямо залежить ринкова частка виробника. Сукупність факторів, що визначають конкурентоспроможність, умовно поділяють на зовнішні - ті, що походять із ринкового середовища, і внутрішні - пов'язані з діяльністю самого підприємства.

Для підприємств надзвичайно важливо аналізувати власні сильні та слабкі сторони, адже це допомагає реалістично оцінити власний потенціал у конкурентній боротьбі та визначити напрями підвищення власної ринкової стійкості. У межах маркетингового аналізу застосовують різноманітні кількісні показники, які характеризують надійність роботи компанії, її спроможність виробляти продукцію в оптимальних масштабах, задовольняти попит і забезпечувати стабільні економічні результати.

Аналіз теоретичних засад формування конкурентоспроможності продукції свідчить, що ключовим чинником успішної діяльності підприємства на сучасному ринку є наявність стійких і важко відтворюваних конкурентних переваг. Їх основою виступають унікальні властивості товару, ефективні виробничі процеси, нижчі витрати або здатність підприємства запропонувати споживачам вищу цінність порівняно з конкурентами. Важливу роль у формуванні таких переваг відіграють інновації, які дозволяють компаніям розширювати асортимент, утримувати наявні позиції та освоювати нові ринки.

Інноваційна діяльність виступає стратегічним інструментом зростання конкурентоспроможності, адже саме нові технології, зміни у споживчих

потребах, поява нових ринкових сегментів і трансформація регуляторного середовища створюють можливості для появи продуктів, що здатні випереджати існуючі аналоги. Рациональне використання об'єктів промислової власності також має значний вплив на підсилення конкурентних позицій підприємства, оскільки забезпечує захист інновацій і підтримує унікальність продукції на ринку.

Маркетингова діяльність у процесі управління конкурентоспроможністю є визначальним елементом, оскільки спрямована на виявлення потреб споживачів, пошук перспективних ринків, адаптацію виробництва до змін ринкових умов, організацію ефективного збуту та просування продукції. Саме маркетинговий підхід забезпечує інтегроване поєднання інновацій, управлінських рішень та потреб ринку у цілісний процес створення товару, який перевищує очікування покупців.

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю продукції можливе лише за умови комплексної взаємодії інноваційних, виробничих та маркетингових інструментів. Підприємства, які здатні оперативно впроваджувати нові технології, грамотно використовувати інтелектуальну власність і будувати діяльність на основі глибокого маркетингового аналізу, мають значно вищі шанси забезпечити стійкі конкурентні позиції та довгостроковий розвиток на ринку.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ**

#### **2.1. Основні тенденції розвитку фармацевтичного ринку України**

Фармацевтичний сектор залишається однією з найприбутковіших сфер економіки як у світі, так і в Україні. Особливість лікарських препаратів як товару полягає в тому, що потреба в них зростає незалежно від політичних чи економічних обставин. Саме тому міжнародні та українські компанії постійно конкурують за можливість зайняти вигідні позиції на фармацевтичному ринку, включно з українським.

Українська фармацевтична промисловість відіграє важливу роль на національному ринку, оскільки виробляє продукцію, що має значну соціальну вагу. Перехід вітчизняних підприємств на маркетингові принципи управління сприятиме ефективнішому пошуку, створенню та виробництву якісних, конкурентних лікарських засобів.

Це, у свою чергу, дозволить краще задовольнити важливі потреби системи охорони здоров'я населення. За статистикою Держкомстату, найнижчий обсяг вітчизняного випуску лікарських засобів за останні п'ять років припав на четвертий квартал 2023 року, що значною мірою пов'язано з падінням курсу гривні щодо долара США. Проте зменшення обсягів виробництва спостерігалось не лише у фінансовому, а й у натуральному вимірі, що відображено на рисунку 2.1.

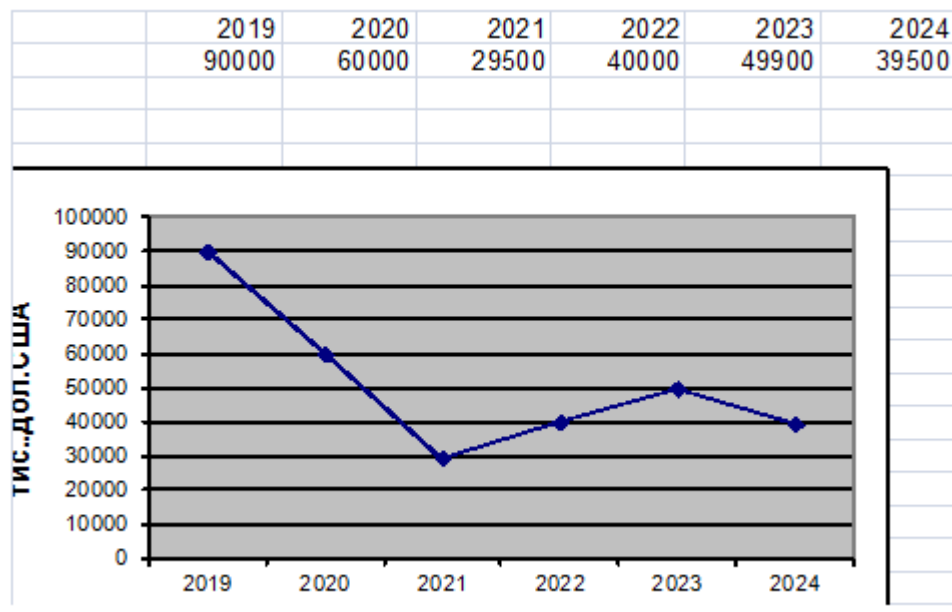


Рис.2.1. Динаміка обсягу вітчизняного виробництва ліків

Серед усіх складових українського фармацевтичного ринку найбільш стійким залишається саме внутрішнє виробництво медикаментів.

Як бачимо з діаграми виробництво ліків в 2024 знизилося, це в першу чергу залежить від воєнних дій в Україні.

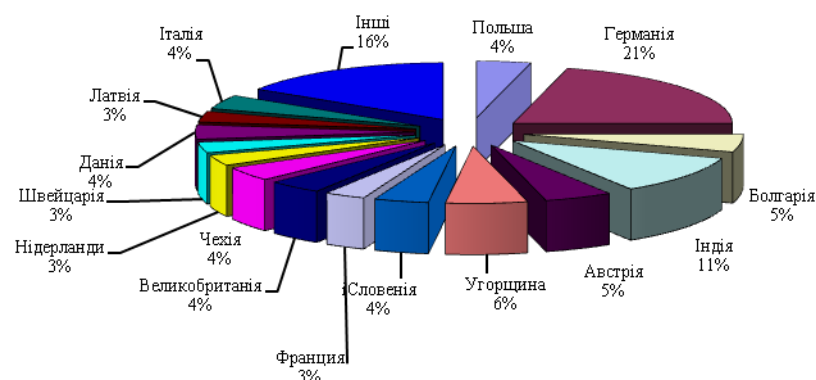


Рис. 2.2 Структура імпорту ліків з інших країн

Хоча український ринок медикаментів добре заповнений, значна частина цього забезпечення здійснюється за рахунок імпорту. Вітчизняні виробники поступаються іноземним через обмежені можливості фінансування інноваційних розробок, реєстрації та експертизи препаратів.

Проаналізуємо, яка з країн найбільше поставляє ліків у нашу державу. На Рис. 2.2 показана структура імпорту ліків з інших країн

З діаграми можна побачити, що у 2024 році виробництво ліків в Україні зменшилося, а основною причиною цього є воєнні події.

Далі розглянемо, з яких країн надходить найбільше медикаментів до України. На рисунку 2.2 представлена структура імпорту лікарських засобів.

Аналізуючи представлені дані, можна зробити висновок, що основним постачальником ліків в Україну є Німеччина — її частка становить близько 21% імпорту. Друге місце займає Індія (11%), і саме продукція цієї держави користується найбільшою довірою українських споживачів. Сукупно ці дві країни формують значну частину імпортних поставок. Інші держави забезпечують приблизно однакові, але менші за обсягами, частки ринку.

Попри загальне зростання ринку в грошовому вимірі, українські виробники поступово втрачають позиції, тоді як міжнародні компанії зміцнюють свої.

Вивчення ринку лікарських засобів є важливою складовою для розуміння тенденцій, викликів та перспектив фармацевтичної галузі. Сучасний стан ринку характеризується такими особливостями:

Український фармацевтичний ринок є одним із найбільших у Східній Європі. Його обсяги в грошовому еквіваленті стабільно збільшуються під впливом інфляційних процесів, зростання попиту та впровадження міжнародних стандартів. Під час війни потреба в медикаментах суттєво підвищилася порівняно з мирним періодом.

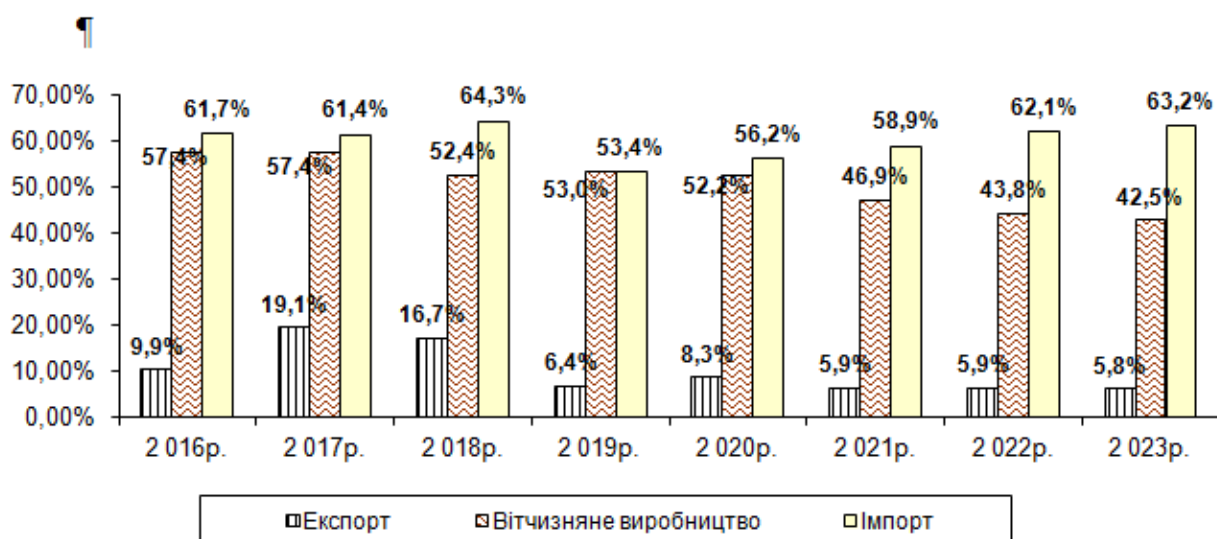


Рис. 2.3. Обсяг вітчизняного виробництва, експорту та імпорту фармацевтичних товарів

У 2023 році обсяг ринку лікарських засобів досягнув близько 4 млрд доларів США, що на 9,4% більше, ніж попереднього року. Зростання переважно спричинене воєнними обставинами. Основна частина реалізації припадає на роздрібний сектор, який демонструє позитивну динаміку. Госпітальний сегмент становить близько 11%, оскільки фінансові ресурси держави залишаються обмеженими.

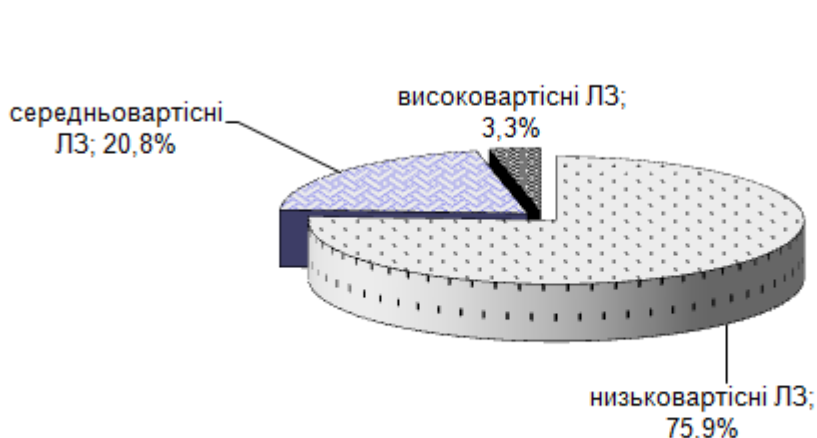


Рис. 2.4. Питома вага цінових сегментів в загальному обсязі продажу лікарських засобів 2024 р.

У 2024 році ринок продовжив зростати: продажі в грошовому вимірі збільшилися на 15% порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Підсумкові показники значною мірою залежатимуть від четвертого кварталу, коли традиційно активізуються державні закупівлі лікарських засобів. Водночас імпорту медикаментів залишається дуже вагомим — у 2023 році він становив 2,1 млрд доларів, тоді як експорт із України зріс до 279 млн доларів.

Для глибшого аналізу ринок доцільно розглядати за структурою.

За рівнем вартості лікарські засоби поділяються на три основні групи: дешеві, середнього цінового сегмента та дорогі препарати.

Основні тенденції розвитку фармацевтичного ринку та очікування на наступний рік свідчать про такі зміни: ринок трансформується як за асортиментом, так і за рівнем цін; для покупців першочерговим критерієм вибору медикаментів стає не їхня вартість, а якість; середня ціна упаковки зростає і надалі зберігатиме тенденцію до підвищення; хоч споживання недорогих препаратів зменшиться, їх частка все ще залишатиметься ваговою, тому відмовлятися від цих позицій недоцільно; попит на середні та дорогі лікарські засоби мало реагує на зміну ціни; чутливість споживачів до високовартісних медикаментів посилюватиметься у міру збільшення кількості аналогів та замінників на ринку.

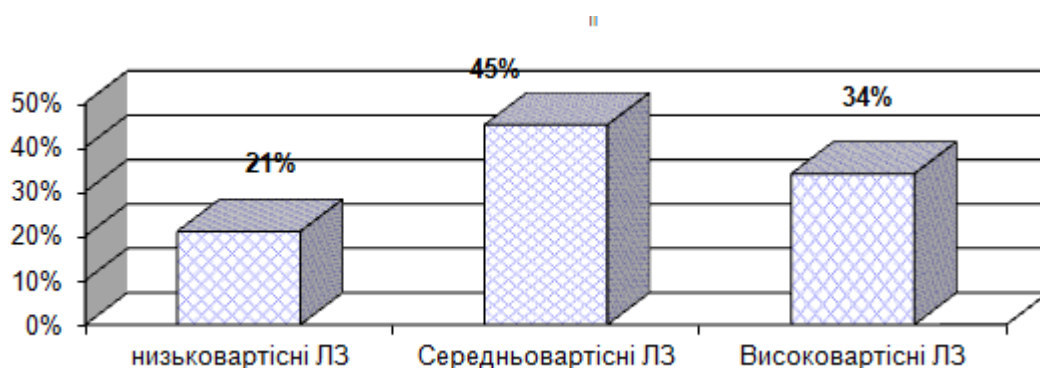


Рис. 2.5. Питома вага цінових сегментів в загальному обсязі продажу лікарських засобів у грошовому вираженні у 2024 р.

Лікарські препарати поділяються на кілька ключових груп, серед яких:

Рецептурні препарати (Rx)\*\* — найбільша категорія за фінансовим обсягом. До них належать медикаменти, які можна придбати лише за призначенням лікаря. Значну частину цієї групи споживають медичні заклади, оскільки такі ліки призначені для лікування складних або хронічних хвороб. Саме ця група забезпечує найвищі доходи виробників та аптечних мереж.

Безрецептурні препарати (OTC) це ліки, які пацієнти можуть купувати без рецепта. Вони користуються значною популярністю завдяки простоті придбання та активному поширенню практики самолікування. До цієї категорії входять вітамінні комплекси, препарати від болю, засоби проти алергії та інші поширені ліки.

Оригінальні препарати це медикаменти, які виробляються міжнародними компаніями, мають патентний захист та відзначаються високими стандартами виробництва.

Залежно від джерел фінансування виокремлюють такі сегменти ринку:

Роздрібний ринок, який представлений аптечними мережами, формує більшу частину прибутків галузі.

Госпітальний сегмент охоплює закупівлі лікарень, державних медичних закладів та програм охорони здоров'я. Він займає приблизно 11% ринку.

Також існує сектор лікарських засобів, включених до програми реімбурсації «Доступні ліки», яка покриває витрати пацієнтів на окремі препарати за кошти держави.

Як уже зазначалося, медикаменти в Україні виробляють як національні фармацевтичні компанії - «Фармак», «Дарниця», «Артеріум», а на регіональному рівні - Тернопільська фармацевтична фабрика «Тернофарм». Серед зарубіжних виробників, що представлені на українському ринку, варто відзначити Bayer, Sanofi, Pfizer, Актавік ЛТД та інші.

Діяльність ринку лікарських засобів контролюється державою. Зокрема, уряд регулює ціни на соціально важливі медикаменти через систему



реімбурсації, здійснює ліцензування, а також забезпечує проходження всіма препаратами обов’язкової сертифікації відповідно до міжнародних стандартів GMP.

Таблиця 2.1.

Фінансові показники ринку лікарських засобів

| Продажі                         | 2022  | 2023  | 2024  |
|---------------------------------|-------|-------|-------|
| Аптечний кошик (%)              | 18    | 22    | 24    |
| Роздрібний продаж (млрд..грн)   | 142,6 | 167,3 | 184,2 |
| Продажі в упаковках (млрд..грн) | 1,862 | 1,907 | 2,215 |

Фармацевтичний сектор відзначається високою прибутковістю. Розглядаючи його динаміку, можна зазначити, що на початку 2024 року витрати на медикаменти на одну особу зросли до 116 доларів на рік.

Оскільки реалізація лікарських засобів здійснюється переважно через аптеки, на аптечний канал припадає близько 87% усього ринку. З цієї частки лише 17% фінансується державою, решта витрат покладається на населення. Завдяки високій рентабельності аптечний сегмент демонструє щорічне зростання приблизно на 15,2%. Як підтверджують дані таблиці 2.1, обсяг аптечного ринку в грошовому вираженні стабільно збільшується.

**2.2. Аналіз діяльності аптеки «АНЦ»**

Аптечний ринок Тернополя характеризується високим рівнем насиченості та конкуренції. Це один із найбільш активних і швидко змінюваних сегментів місцевої економіки, розвиток якого значною мірою визначається державним регулюванням фармацевтичної сфери, впровадженням сучасних технологічних

рішень і здатністю аптечних мереж оперативно реагувати на запити споживачів.

Станом на початок 2024 року в місті функціонувало близько 600 аптечних закладів. У загальнообласному розрізі Тернопільщина демонструє стабільні показники за кількістю аптек у порівнянні з іншими регіонами. У Тернополі працюють як масштабні мережі - «АНЦ», «Подорожник», «Доброго Дня», «Бажаємо здоров'я», - так і окремі незалежні аптеки. Великі мережі роблять акцент на конкурентних цінах та доступності найпопулярніших позицій: ліків першої необхідності, БАДів і медичних приладів. Загалом по місту відзначається тенденція зростання попиту на продукцію українських виробників, хоча товари преміум-категорії іноземного походження також стабільно користуються попитом.

У Тернополі працює понад 15 аптек мережі «АНЦ», зокрема на проспекті Злуки, вулицях Руській і Тарнавського, на проспекті Бандери, майдані Перемоги тощо. Частина точок має цілодобовий режим роботи, зокрема аптека на майдані Перемоги, 4Б, що створює додаткову перевагу для мешканців міста та підсилює позиції мережі.

«АНЦ» входить до числа найбільших аптечних мереж України, активно збільшує кількість торгових точок і станом на сьогодні налічує понад 2000 аптек по країні. Щомісячно мережа обслуговує приблизно 4 млн покупців і є одним із лідерів програми «Доступні ліки», забезпечуючи майже 180 тис. рецептів на місяць.

У 2020–2024 роках «АНЦ» продовжувала розширювати присутність у Тернополі, відкривала нові аптеки й упроваджувала цифрові рішення, що позитивно позначилося на її конкурентних позиціях та фінансових результатах. Додатково мережа бере участь у благодійних ініціативах і допомагає ЗСУ, що підсилює лояльність клієнтів і зміцнює репутацію компанії.

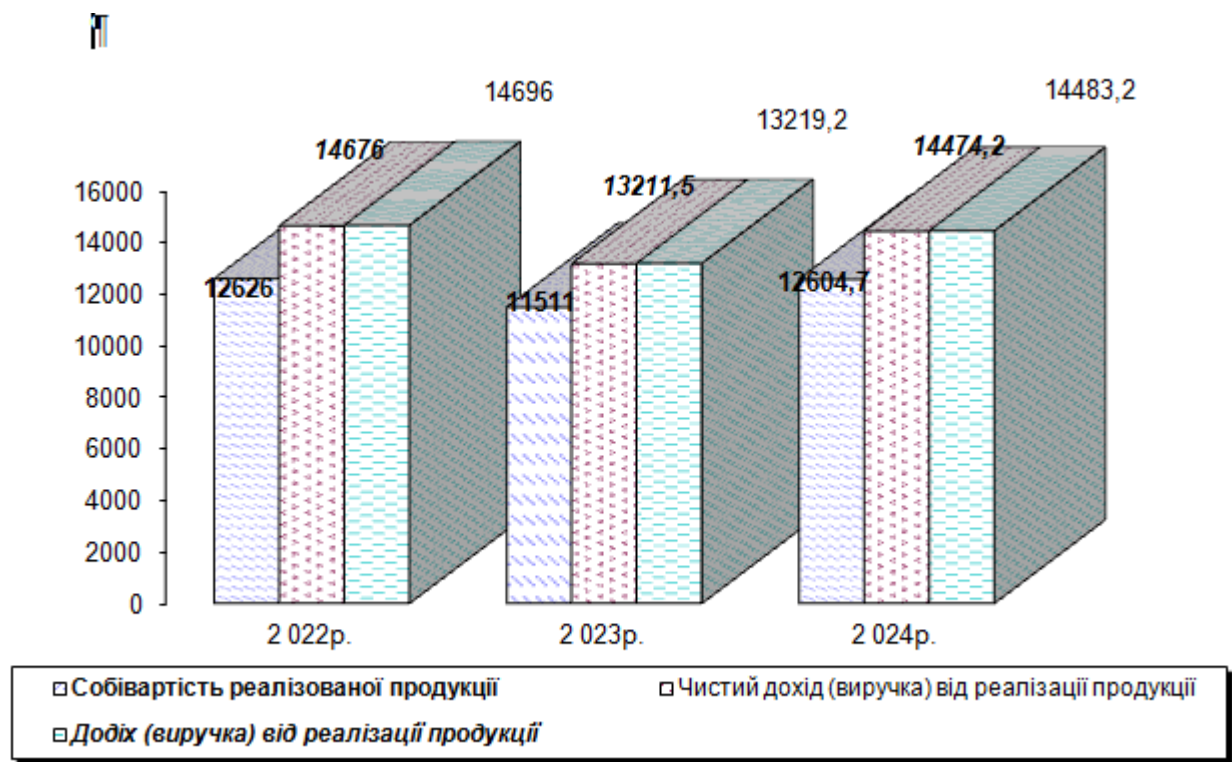


Рис. 2.6. Дохід від реалізації продукції мережею аптек «АНЦ»  
в м. Тернополі, тис. грн.

Аналіз доходів аптек «АНЦ» у Тернополі свідчить, що найбільший обсяг виручки був зафіксований у 2022 році. У 2023 році відбулося зниження показників, після чого у 2024 році відзначено їх стабілізацію.

Високий рівень конкуренції стимулює аптечні мережі впроваджувати програми лояльності, проводити акції, розвивати електронні рецепти, а також пропонувати онлайн-замовлення та доставку.

Асортимент товарів у «АНЦ» охоплює широкий набір категорій, що відповідають різним потребам покупців. До основних груп входять:

1. Лікарські засоби - рецептурні препарати, ліки для лікування хронічних та гострих станів, гормональні, онкологічні, а також безрецептурна продукція: жарознижувальні, знеболювальні, протиалергічні препарати, антисептики, вітаміни, фітозасоби.

2. Медичні вироби - прилади контролю стану організму (тонометри, глюкометри, термометри), а також вироби для догляду за пацієнтами та засоби для прийому ліків.

3. Косметичні засоби - лікувальна та доглядова продукція для шкіри, волосся, дитяча та антивікова косметика.

4. Товари для дітей - суміші, харчування, засоби догляду, підгузки, пляшечки.

5. БАДи та вітаміни - імуномодулятори, комплекси для суглобів, волосся й шкіри, препарати для спортсменів і вагітних.

6. Засоби гігієни - продукція для догляду за тілом, інтимної гігієни, гігієнічні засоби для жінок і дорослих.

7. Оптика - контактні лінзи та розчини для них, аксесуари.

8. Товари державних програм - медикаменти, що видаються за пільгами та за програмою «Доступні ліки».

9. Сезонні товари - засоби проти комах, сонцезахисні креми, препарати для профілактики ГРВІ.

Проведемо ABC-аналіз товарів аптеки «АНЦ».

Таблиця 2.2

Вихідні дані для ABC аналізу

| № | Товар                      | Місячний продаж (шт.) | Ціна (грн) | Оборот (грн) |
|---|----------------------------|-----------------------|------------|--------------|
| 1 | Парацетамол                | 950                   | 25         | 23750        |
| 2 | Ібупрофен                  | 820                   | 35         | 28 700       |
| 3 | Вітамін С                  | 760                   | 60         | 45 600       |
| 4 | Антигістамінні (цетиризин  | 510                   | 95         | 48 450       |
| 5 | Противірусний препарат     | 400                   | 250        | 100000       |
| 6 | Тест-смужки для глюкометра | 150                   | 550        | 82 500       |

| продовження таблиці 2.2 |                          |     |      |        |
|-------------------------|--------------------------|-----|------|--------|
| 7                       | Дитячі суміші            | 180 | 320  | 57 600 |
| 8                       | Косметика La Roche-Posay | 90  | 800  | 72 000 |
| 9                       | Тонометр                 | 35  | 1100 | 38 500 |
| 10                      | Глюкометр                | 20  | 1500 | 30 000 |
| 11                      | Пластирі                 | 600 | 15   | 9 000  |
| 12                      | Ополіскувач для рота     | 170 | 120  | 20 400 |
| 13                      | Крем дитячий             | 200 | 85   | 17 000 |
| 14                      | Прокладки жіночі         | 450 | 40   | 18 000 |
| 15                      | Сонцезахисний крем       | 50  | 350  | 17 500 |

Метод АВС класифікує товари за їх внеском у загальний оборот:

А-група - 70-80% обороту (10-20% товарів)

В-група - 15-25% обороту (30% товарів)

С-група – 5-10% обороту (50% товарів)

Для аналізу оберемо 15 товарів з основних категорій аптечного асортименту.

Підведемо підсумки по таблиці, яка вказує оборот аптеки

Група дає найбільший оборот А – 70–80% і до неї належать найважливіші товари, такі як:

1. Протівірусний препарат.
2. Тест-смужки для глюкометра.
3. Косметика La Roche-Posay.
4. Дитячі суміші.
5. Антигістамінні.

Внесок у оборот групою А становить 77%.

Група В, яка має середню значимість дає оборот 70–80% і до неї належать такі як:

1. Вітамін С
2. Тонometr

Внесок у оборот групою В становить 15%.

Група С має найбільшу кількість товарів, але найменший вклад. До цієї групи належать:

1. Глюкометр
2. Парацетамол
3. Ібупрофен
4. Ополіскувач
5. Прокладки
6. Дитячий крем
7. Сонцезахисний крем
8. Пластирі

Внесок у оборот групою В становить 8%.

Отже, за результатами АВС-аналізу група А є стратегічно важливою позицією, які приносять найбільшу частину доходу. Тому доцільно підтримувати максимальну наявність її на складі; контролювати постачання та наявність запасів; проводити маркетингові акції з обережністю так як знижки знижують; забезпечувати широкий вибір брендів; оптимізувати логістику.

До групи В відносять товари середньої важливості, які мають стабільний попит. Тому цю групу потрібно постійно поповнювати запаси відповідно до сезонності; використовувати періодичні акції; утримувати середній рівень запасів.

Група С займає найбільшу частку асортименту, але приносить мінімальні доходи.

Тому у цій групі потрібно мінімізувати складські залишки; працювати за принципом «швидкого обороту»; використовувати промоакції для стимулювання продажів

Мережа аптек АНЦ активно розвиває дистанційний сервіс-онлайн-бронювання та доставку, що покращує доступ жителів міста до необхідних товарів і зміцнює конкурентні позиції «АНЦ».

Фінансові результати аптек формуються під впливом доходів від продажу ліків, товарів доглядового призначення та косметики, а також нічних продажів у цілодобових точках. Основними витратами виступають оренда приміщень, оплата праці персоналу та закупівля продукції у постачальників. Рівень рентабельності залежить від обсягів продажів, структури витрат, сезонних коливань і конкуренції.

Цінова стратегія «АНЦ» передбачає поєднання доступних цін і конкурентних пропозицій. Формування кінцевої вартості ліків складається з закупівельної ціни, ставки ПДВ 7%, аптечної націнки та додаткових витрат. Наприклад, при закупівельній вартості парацетамолу 10 грн і врахуванні ПДВ, націнки та витрат кінцева ціна становить близько 15 грн.

Постачальниками мережі є як міжнародні, так і українські фармацевтичні компанії — Pfizer, Bayer, Sanofi, Novartis, а також «Фармак», «Дарниця», «Артеріум», «Здоров'я». Серед дистриб'юторів — БадМ, «Оптіма-Фарм», «Вента», «Санітас». Для забезпечення асортименту медичних виробів «АНЦ» співпрацює з такими брендами, як Microlife та Accu-Chek, а в категорії лікувальної косметики — Bioderma, La Roche-Posay, Avene.

Вибір постачальників здійснюється з урахуванням якості продукції та наявності необхідних сертифікатів. Додатково мережа співпрацює з місцевими виробниками, наприклад із «Тернофарм», що дозволяє зменшувати витрати на логістику та підвищувати доступність медикаментів. Логістичну опору мережі становлять централізовані склади, які виконують функції зберігання, контролю якості та оперативного постачання товарів у аптеки.

### **2.3. Використання SWOT-аналізу для діагностики стратегії конкурентних переваг досліджуваного підприємства**

SWOT-аналіз для аптеки АНЦ є важливим інструментом стратегічного управління та маркетингового планування. Його проведення дозволяє оцінити реальний стан аптеки на ринку, визначити її потенціал та ризики, а також сформулювати ефективні управлінські рішення. Нижче подано обґрунтування, для чого саме потрібен SWOT-аналіз аптеці АНЦ.

SWOT-аналіз дозволяє чітко побачити сильні та слабкі сторони аптеки АНЦ. Також дає оцінити зовнішні можливості для розвитку аптеки та виявити загрози для стабільності та прибутковості. SWOT-матриця є основою для вибору оптимальної стратегії:

- зростання (розширення асортименту чи відкриття нових точок),
- диференціації послуг,
- підвищення лояльності клієнтів,
- формування унікальної торгової пропозиції.

Вона допомагає поєднати сильні сторони з ринковими можливостями та мінімізувати вплив слабких сторін і загроз.

Завдяки SWOT-аналізу аптека АНЦ отримує змогу точніше позиціонувати себе, проводити ефективну цінову політику, оптимізувати товарний запас, підвищувати якість обслуговування. Це веде до зміцнення позицій на ринку та збільшення частки продажів.

SWOT-аналіз для аптеки АНЦ є необхідним інструментом, що дозволяє комплексно оцінити внутрішній стан підприємства та зовнішні умови ринку.

Його результати формують науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення сервісу та планування подальшого розвитку мережі. Так як конкурентні переваги і конкурентоспроможність підприємства визначається у порівнянні, то порівнюємо аптеку «АНЦ» і аптеку «Подорожник».



Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз аптеки АНЦ і аптеки Подорожник

| Аптека АНЦ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Аптека Подорожник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широка мережа аптек по всій Україні, висока доступність.</li> <li>2. Сильна впізнаваність бренду та позитивний імідж.</li> <li>3. Один із найбільших асортиментів: ліки, БАДи, косметика, медтовари.</li> <li>4. Потужна програма лояльності з персональними пропозиціями.</li> <li>5. Професійна підготовка персоналу, високий рівень сервісу.</li> <li>6. Активна рекламна та маркетингова діяльність.</li> <li>7. Наявність онлайн-платформи та мобільного додатку.</li> <li>8. Партнерські програми з виробниками, вигідні закупівельні ціни.</li> </ol> | <p align="center"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дуже вигідна цінова політика, низькі ціни.</li> <li>2. Широка регіональна присутність (активний розвиток у Західній та Центральній Україні).</li> <li>3. Добра логістика та швидке поповнення товарів.</li> <li>4. Великий клієнтопотік через доступність локацій.</li> <li>5. Активні акції та промо від виробників.</li> <li>6. Добре налагоджена система постачання.</li> </ol> |
| <p align="center"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не всі аптеки мають однаковий рівень сервісу — залежить від персоналу.</li> <li>2. Онлайн-сервіси потребують удосконалення (повільна робота, обмежена функціональність).</li> <li>3. У деяких регіонах конкуренти</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p align="center"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менший асортимент, ніж у АНЦ, особливо в преміальних категоріях.</li> <li>2. Посередній рівень сервісу, нижча клієнтоорієнтованість.</li> <li>3. Недостатньо розвинені digital-інструменти.</li> </ol>                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>пропонують нижчі ціни.</p> <p>4. Високі витрати на утримання великої мережі.</p> <p>5. Обмежена система онлайн-консультацій з фармацевтами.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>4. Програма лояльності базова, без персоналізації.</p> <p>5. Менша впізнаваність бренду порівняно з АНЦ.</p> <p>6. Не всі аптеки оформлені в сучасному форматі.</p>                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <p>1. Розширення digital-сервісів (доставка, чат-боти, онлайн-консультації).</p> <p>2. Запуск нових власних торгових марок.</p> <p>3. Впровадження AI-персоналізації у програмі лояльності.</p> <p>4. Розширення співпраці з клініками, лабораторіями, телемедичними сервісами.</p> <p>5. Зростання попиту на косметичні та wellness-продукти.</p> <p>6. Освоєння нових регіонів і локацій.</p> | <p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <p>1. Інвестиції у цифровізацію: онлайн-доставка, мобільний застосунок.</p> <p>2. Розширення асортименту за рахунок ексклюзивних позицій.</p> <p>3. Впровадження персоналізованих знижок.</p> <p>4. Розширення мережі у великих містах.</p> <p>5. Партнерство з медичними сервісами.</p> <p>6. Перехід до сучасного формату «аптека-магазин».</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <p>1. Посилення конкуренції з боку Подорожник, Доброго Дня, Мед-Сервіс, 911.</p> <p>2. Стрибки валют, що впливають на закупівельні ціни.</p> <p>3. Ужорсточення регулювання фармринку.</p> <p>3. Зміна поведінки споживачів на</p>                                                                                                                                                                 | <p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <p>1. Висока конкуренція з мережами АНЦ, Доброго Дня, Космо, 911.</p> <p>2. Посилення регулювання щодо ціноутворення.</p> <p>3. Залежність від економічної ситуації та коливань валюти.</p> <p>4. Перехід споживачів у онлайн, де</p>                                                                                                                |

|                                                               |                                                           |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| користь онлайн-покупок, де конкуренція вища.                  | мережа слабша.                                            |
| 4. Зростання операційних витрат (енергія, оренда, логістика). | 5. Зростання витрат на оренду, оплату праці, енергоносії. |

—

Отже, провівши порівняльний SWOT-аналіз аптеки АНЦ і аптеки Подорожник можна зробити висновки:

1. АНЦ має сильніші позиції у брендінгу, асортименті, сервісі та digital-напрямку, що робить її більш сучасною та клієнтоорієнтованою мережею.
2. Подорожник виграє у ціновій конкуренції, що забезпечує великий потік покупців, але має недоліки у сервісі, цифровізації та програмі лояльності.
3. АНЦ має потенціал зміцнити лідерство через технологічні інновації, а Подорожник - через підвищення сервісу та модернізацію форматів.
4. Обидві мережі знаходяться у конкурентному середовищі, але їхні стратегічні вектори протилежні:

АНЦ = якість + сервіс + бренд + інновації,

Подорожник = доступність + ціна + масовість.

5. Найперспективніші напрямки розвитку для обох компаній - розширення цифрових сервісів і підвищення персоналізованості взаємодії з клієнтом.

Розглянемо SWOT-матрицю для аптеки АНЦ.

Сильними сторонами аптеки АНЦ є висока впізнаваність бренду; велика кількість аптек у містах України; доступні ціни та часті акції; власна програма лояльності; розвинена онлайн-платформа та доставка; широкий асортимент препаратів і парафармації

Слабкими сторонами аптеки АНЦ є конкуренція з великими мережами (Подорожник, D.S., Бажаємо здоров'я); залежність від закупівельних цін

постачальників; недостатній рівень персонального сервісу; черги в пікові години

Можливостями для аптеки АНЦ є зростання попиту на онлайн-замовлення; розширення асортименту товарами власних ТМ; медичні консультації онлайн / телемедицина; вихід у невеликі населені пункти; партнерські програми з клініками та страховими.

Загрозами для аптеки АНЦ є посилення конкуренції серед аптекних мереж; ріст цін на медикаменти; падіння купівельної спроможності; посилення державного регулювання.

Конкурентні переваги мережі АНЦ базуються на поєднанні широкої присутності, доступних цін, сильного бренду, технологічних рішень, високого рівня сервісу та продуманого асортименту. Таке комплексне поєднання дозволяє АНЦ підтримувати лідерські позиції, стабільно розвиватися та адаптуватися до змін ринку.

Таблиця 2.4

#### Конкурентні переваги аптеки АНЦ

| № | Конкурентна перевага                  | Характеристика переваги                                 | Вплив на конкурентоспроможність                                                  |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Орієнтація на низькі ціни             | Політика мінімальних націнок, регулярні акції та знижки | Забезпечує привабливість для ціново чутливих споживачів, збільшує потік покупців |
| 2 | Інтернет-аптека                       | Можливість онлайн-замовлення лікарських засобів         | Розширює канали збуту та підвищує зручність для клієнтів                         |
| 3 | Доставка лікарських засобів           | Доставка кур'єром та через поштові служби               | Підвищує доступність товарів і лояльність споживачів                             |
| 4 | Широкий асортимент базових препаратів | Наявність найбільш затребуваних лікарських засобів      | Забезпечує стабільний попит і зменшує ризик втрати клієнтів                      |
| 5 | Програми лояльності                   | Знижки для постійних клієнтів, акційні пропозиції       | Знижки для постійних клієнтів, акції                                             |

|    |                                  |                                                | Продовження таблиці 2.4                     |
|----|----------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 6  | Прозора цінова політика          | Відсутність прихованих націнок, зрозумілі ціни | Формує довіру до аптеки та позитивний імідж |
| 7  | Швидке обслуговування            | Оптимізований процес продажу                   | Підвищує рівень задоволеності клієнтів      |
| 8  | Орієнтація на масового споживача | Пропозиція доступних аналогів                  | Розширює цільову аудиторію аптеки           |
| 9  | Цифрові сервіси                  | Характеристика переваги                        | Вплив на конкурентоспроможність             |
| 10 | Впізнаваний бренд                | Чітке позиціонування як «Аптека низьких цін»   | Посилює довіру та полегшує вибір споживач   |

Аптека АНЦ формує свої конкурентні переваги переважно за рахунок цінового лідерства, розвитку онлайн-сервісів і орієнтації на масового споживача. Поєднання доступних цін, доставки лікарських засобів та цифрових каналів продажу дозволяє АНЦ ефективно конкурувати з більшими аптечними мережами, зберігаючи стабільні позиції на фармацевтичному ринку.

Порівняємо конкурентоспроможність аптек АНЦ і Подорожник по ключових факторах, таких як розташування, мережа, асортимент і доступність, ціни/акції, сервіси/канали продажу, лояльність і імідж.

Аптека АНЦ належить до аптек «Низьких Цін». Це мережа з активним онлайн-магазином, картами аптек по місті, доставкою та локальними відділеннями в Тернополі. Аптека Подорожник - велика національна мережа аптек з численними відділеннями в Тернополі, часто з розширеним графіком (включно з цілодобовими/пізніми точками) і можливістю бронювання онлайн. Проведемо порівняння за ключовими критеріями.

1. Мережа й локації аптеки АНЦ і Подорожник. Аптека АНЦ: має кілька точок у Тернополі, орієнтована на локальну присутність у містах. Аптека Подорожник: має значно ширше покриття у місті, багато точок у центральних та житлових районах; є цілодобові аптеки. Це дає перевагу в доступності для покупця.

2. Доступність товарів і асортимент. Аптека АНЦ: має інтернет-аптеку і доставку, що підвищує доступність специфічних препаратів для замовлення. Аптека Подорожник є великою мережею, зазвичай має ширший асортимент і більшу ймовірність наявності популярних препаратів у різних точках; на сайтах мережі видно можливість перевірити наявність та бронювати.

3. Графік роботи і зручність (24/7, пізні зміни). Аптека АНЦ працює переважно у стандартні години роботи (зазвичай вдень/вечір). Аптека Подорожник: має аптеки з подовженим графіком і навіть цілодобові точки, що є значною конкурентною перевагою для термінових покупок.

4. Ціноутворення та акції. Бренд аптеки АНЦ: позиціонується як «низькі ціни», є інтернет-акція/доставка, що підкреслює цінову конкурентоспроможність. Аптека Подорожник: часто проводить акції та дозволяє бронювання зі спеціальними цінами; для споживача різниця буде залежати від конкретного товару й точки продажу.

5. Сервіси: онлайн, доставка, бронювання. Аптека АНЦ: інтернет-аптека + доставка (Nova Poshta, Meest, кур'єр АНЦ), що є зручним для дистанційних покупок. Аптека Подорожник має можливість проводити бронювання онлайн, перевірки наявності, швидке самовивезення; у мережі видно інтеграцію з онлайн-послугами.

#### 6. Лояльність та імідж

Імідж аптеки АНЦ – це аптека мережі «низьких цін», що привертає ціново-чутливу аудиторію. А імідж аптеки Подорожник - це крупна впізнавана мережа з широкою інфраструктурою, що виглядає надійніше для постійних покупців, особливо коли потрібна швидка доступність або цілодобовий доступ.

Тому сильними сторонами аптеки АНЦ є позиціювання як «низькі ціни», онлайн-аптека та доставка; добре підходить для економних/онлайн-покупців.

Слабкими сторонами є менш щільна мережа у порівнянні з великими національними мережами; менше цілодобових точок.

А сильними сторонами аптеки Подорожник є широка мережа відділень у Тернополі, часті пізні/цілодобові години роботи, можливість бронювання, висока фізична доступність.

Слабкими сторонами є велика мережа, іноді споживачі можуть очікувати кращих цін в окремих товарах у спеціалізованих диска унтерів, що залежить від політики мережі.

В даному випадку споживач визначається, що йому вибирати. Якщо його пріоритет ціна + онлайн-замовлення/доставка тоді йому потрібно обрати аптеку АНЦ так як вона має помітні переваги. Якщо пріоритет споживача швидка фізична доступність, широкий асортимент у різних районах міста або потрібно купити терміново вночі тоді аптека Подорожник так як вона має переваги в цій опції.

Підводячи підсумки проведеного аналізу можна запропонувати аптеці АНЦ розширювати кількість точок у ключових районах або додати кілька аптек з подовженим графіком; підсилити програму лояльності й швидкість доставки.

Визначимо рівень конкурентоспроможності аптеки АНЦ і Подорожник.

Конкурентоспроможність характеризується інтегральним коефіцієнтом конкурентоспроможності.

Розрахуємо інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності для аптек АНЦ і Подорожник за системою вагованих показників.

Методика розрахунку

Коефіцієнт конкурентоспроможності ( $K_k$ ) визначається за формулою:

$$K = P_i / W_i \quad (3.1)$$

де:  $P_i$  - оцінка аптеки за  $i$ -м показником за шкалою 1–5;

$W_i$  - вага показника і сума всіх ваг рівна 1.

Таблиця 2.5

## Обґрунтування показників і ваг

| Показник                 | Зміст                                                          | Вага      |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| Локація та доступність   | Кількість аптек, зручність розташування, графік роботи         | 0,25      |
| Асортимент               | Ширина та глибина асортименту, наявність популярних препаратів | 0,20      |
| Цінова політика          | Рівень цін, акції, знижки                                      | 0,25      |
| Сервіс та обслуговування | Якість консультацій, швидкість обслуговування                  | 0,15      |
| Додаткові сервіси        | Онлайн-замовлення, доставка, бронювання                        | 0,15      |
| Разом                    |                                                                | Разом 1.0 |

Оцінювання аптек проведемо за показниками від 1 до 5 балів.

Таблиця 2.6

## Оцінювання аптек АНЦ і Подорожник

| Показник                 | Вага | АНЦ бали | Подорожник бали |
|--------------------------|------|----------|-----------------|
| Локація та доступність   | 0,25 | 3        | 5               |
| Асортимент               | 0,20 | 4        | 5               |
| Цінова політика          | 0,25 | 5        | 4               |
| Сервіс та обслуговування | 0,15 | 4        | 4               |
| Додаткові сервіси        | 0,15 | 5        | 4               |

Розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності.

Розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності для аптеки АНЦ

$$K_{\text{АНЦ}} = (3 \cdot 0,25) + (4 \cdot 0,20) + (5 \cdot 0,25) + (4 \cdot 0,15) + (5 \cdot 0,15)$$

$$K_{\text{АНЦ}} = 0,75 + 0,80 + 1,25 + 0,60 + 0,75 = 4,15$$

Розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності для аптеки Подорожник.

$$K_{\text{Под}} = (5 \cdot 0,25) + (5 \cdot 0,20) + (4 \cdot 0,25) + (4 \cdot 0,15) + (4 \cdot 0,15)$$

$$K_{\text{Под}} = 1,25 + 1,00 + 1,00 + 0,60 + 0,60 = 4,45$$



Отже, аптека АНЦ демонструє сильні позиції у ціновій політиці та онлайн-сервісах, що дозволяє ефективно конкурувати за ціново чутливого споживача, а Подорожник має вищий загальний рівень конкурентоспроможності за рахунок вигідної локації, великої кількості аптек і ширшого асортименту.

Проведений розрахунок інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності показав, що аптека «Подорожник» ( $K = 4,45$ ) має дещо вищий рівень конкурентоспроможності порівняно з аптекою «АНЦ» ( $K = 4,15$ ). Перевага Подорожника обумовлена більш вигідним розташуванням аптек, широкою мережею та стабільною наявністю лікарських засобів. Водночас аптека АНЦ зберігає сильні конкурентні позиції завдяки нижчому рівню цін, активному використанню онлайн-каналів та сервісів доставки.

Водночас аптека АНЦ демонструє високий рівень конкурентоспроможності за ціновими та сервісними показниками. Орієнтація на політику низьких цін, регулярні акційні пропозиції та знижки формують привабливу цінову пропозицію для споживачів із середнім і низьким рівнем доходів. Активне використання онлайн-аптеки, послуг доставки та попереднього замовлення лікарських засобів дозволяє АНЦ успішно конкурувати з більшими мережами, зменшуючи вплив менш розгалуженої офлайн-мережі.

Отримані результати свідчать про те, що конкурентна боротьба між аптеками АНЦ і «Подорожник» має диференційований характер. Подорожник переважно конкурує за рахунок масштабів, фізичної доступності та асортиментної повноти, тоді як АНЦ формує свої конкурентні переваги на основі цінового лідерства та розвитку цифрових сервісів. Така різниця в стратегічних підходах дозволяє кожній з аптек утримувати власну цільову аудиторію та забезпечувати стабільні позиції на ринку.

У перспективі підвищення конкурентоспроможності аптеки АНЦ\*\* доцільним є розширення мережі аптекних пунктів у ключових районах міста,

впровадження подовженого графіка роботи окремих аптек, а також подальший розвиток програм лояльності для постійних клієнтів. Для аптеки Подорожник актуальним напрямом є посилення цінової конкурентоспроможності в найбільш чутливих товарних категоріях та активніша комунікація переваг сервісу й асортименту через цифрові канали.

Загалом проведений аналіз підтверджує, що обидві аптеки є конкурентоспроможними учасниками фармацевтичного ринку, однак реалізують різні моделі досягнення конкурентних переваг. Це забезпечує динамічний розвиток ринку, підвищення якості фармацевтичного обслуговування населення та розширення можливостей вибору для споживачів.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку фармацевтичного ринку України дає змогу зробити низку важливих узагальнень, що визначають перспективи функціонування галузі в найближчій перспективі.

По-перше, структура ринку зазнає суттєвих змін. Відбувається перерозподіл між товарними групами та ціновими сегментами, що зумовлено як економічними факторами, так і зміною споживчих уподобань. Покупці дедалі більше орієнтуються на якість препаратів, а не лише на їхню вартість. Це підтверджує зростання середньої ціни упаковки та зменшення попиту на дешеві медикаменти, хоча їх частка все ще залишається значною і має важливе соціальне значення.

По-друге, попит на середньо та високовартісні препарати характеризується низькою еластичністю: навіть за підвищення цін споживачі продовжують купувати ці ліки, що пов'язано з їх необхідністю при лікуванні складних та хронічних захворювань. Водночас для дорогих препаратів еластичність зростатиме разом зі збільшенням кількості генеричних аналогів та взаємозамінних торгових марок.

По-третє, лікарські засоби на ринку чітко поділяються за функціональною та цільовою ознакою: рецептурні препарати, безрецептурні засоби та оригінальні медикаменти. Найвагомішу частку доходів забезпечують саме рецептурні ліки, які є основою госпітального сектору. Безрецептурні препарати залишаються популярними серед населення завдяки доступності та орієнтації на самолікування.

По-четверте, роздрібний аптечний сектор займає ключове місце у фармацевтичній системі країни. На нього припадає більшість продажів та фінансових оборотів. Щорічне зростання цього сегменту на рівні понад 15% свідчить про високий попит та підвищення ролі аптечних мереж у забезпеченні населення медикаментами. Держава при цьому фінансує лише невелику частку витрат, а основне навантаження лягає на споживачів.

По-п'яте, важливе значення в Україні мають як вітчизняні, так і міжнародні фармацевтичні компанії. Національні виробники («Фармак», «Дарниця», «Артеріум», «Тернофарм») забезпечують доступність продукції та підтримують економічну стійкість галузі. Водночас міжнародні бренди зберігають провідні позиції у сегменті високотехнологічних, оригінальних препаратів. Це створює конкурентне середовище, що стимулює модернізацію виробництва.

По-шосте, державне регулювання відіграє критичну роль у стабільності ринку. Через програми реімбурсації, ліцензування та вимоги щодо відповідності стандартам GMP держава забезпечує контроль якості та доступність найважливіших медикаментів для населення. Програма «Доступні ліки» є важливим інструментом соціальної політики, який дозволяє частково компенсувати витрати на лікування населення.

По-сьоме, загальна динаміка споживання лікарських засобів є висхідною: середній витратний показник на одну людину зріс до 116 доларів на рік. Це підтверджує як зростання потреб населення в медикаментах, так і зниження доступності медичних послуг, що стимулює самолікування.

У підсумку можна зазначити, що фармацевтичний ринок України демонструє активний розвиток, але водночас залишається чутливим до економічних, соціальних та воєнних чинників. Роздрібний сегмент зміцнює свої позиції, попит на якісні препарати продовжує зростати, а структура ринку стає більш диверсифікованою. Стійке функціонування галузі можливе лише за умов збалансованої державної політики, модернізації виробництва, активної конкуренції та підтримання високих стандартів якості лікарських засобів.

У результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності аптек АНЦ та «Подорожник» на основі методу зважених показників встановлено, що обидві мережі займають стійкі позиції на фармацевтичному ринку та характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності. Розрахований інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності становить 4,15 для аптеки АНЦ та 4,45 для аптеки «Подорожник», що свідчить про незначну, але стабільну перевагу останньої.

Перевага аптеки АНЦ зумовлена передусім високою доступністю для споживачів, яка формується за рахунок розгалуженої мережі аптек, вигідного територіального розміщення у різних районах міста та наявності аптек із подовженим, у тому числі цілодобовим, графіком роботи. Це дозволяє мережі ефективно задовольняти термінові потреби населення в лікарських засобах та забезпечувати постійну присутність у повсякденному житті споживачів, що є вагомим конкурентним перевагою на ринку фармацевтичних послуг.

Крім того, широкий і глибокий асортимент лікарських засобів та супутніх товарів у аптеках АНЦ сприяє формуванню високого рівня довіри з боку покупців і зменшує ймовірність їх переходу до конкурентів. Можливість перевірки наявності товарів та бронювання препаратів через онлайн-канали додатково підсилює конкурентні позиції мережі та відповідає сучасним тенденціям цифровізації фармацевтичного ринку.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Обґрунтування вибору ефективної стратегії конкурентоспроможності**

Стратегія конкурентоспроможності передбачає вибір і обґрунтування конкурентних переваг.

Розробимо стратегію конкурентних переваг для аптеки АНЦ, яка буде логічно пов'язана з уже визначеними сильними сторонами, зокрема цінове лідерство, онлайн-сервіси, доставка.

Стратегія конкурентних переваг аптеки АНЦ.

1. Стратегічна мета. Стратегічною метою аптеки АНЦ є посилення та закріплення позицій цінового лідера фармацевтичного ринку шляхом поєднання доступних цін, цифрових сервісів та орієнтації на масового споживача з одночасним підвищенням рівня сервісу і лояльності клієнтів.

#### **2. Тип конкурентної стратегії**

Відповідно до класичних підходів до конкурентних стратегій, для аптеки АНЦ доцільною є стратегія лідерства за витратами з елементами сервісної диференціації.

Стратегія лідерство за витратами полягає у забезпечення нижчих цін у порівнянні з основними конкурентами, а сервісна диференціація це розвиток онлайн-аптеки, доставки та зручних цифрових сервісів.

#### **3. Ключові напрями формування конкурентних переваг**

##### **3.1. Цінова конкурентна перевага (основна).**

Зміст стратегії передбачає підтримання мінімального рівня торговельних націнок на соціально значущі лікарські засоби; активне просування генеричних

препаратів як доступної альтернативи; \* регулярні акційні пропозиції на популярні категорії.

Очікуваний ефект визначатиметься зростанням кількості покупців; підвищенням обороту за рахунок обсягу продажів; закріпленням іміджу «аптеки низьких цін».

### 3.2. Стратегія розвитку цифрових каналів і сервісів.

Зміст стратегії це розширення функціоналу інтернет-аптеки (перевірка наявності, швидке замовлення); оптимізація доставки (швидкість, зручні часові вікна); інтеграція цифрових програм лояльності (електронні бонуси, персональні пропозиції).

Очікуваний ефект від стратегії буде зростання частки онлайн-продажів; підвищення зручності для споживачів; зменшення залежності від фізичної локації аптек.

### 3.3. Сервісна диференціація при збереженні низьких цін.

Зміст стратегії полягає у стандартизації фармацевтичних консультацій; \* навчанні персоналу з фокусом на клієнтоорієнтованість; скороченні часу обслуговування.

Очікуваний ефект від стратегії буде виражатися підвищенням задоволеності клієнтів; формуванням позитивного споживчого досвіду; \* зростанням повторних покупок.

### 3.4. Стратегія асортиментної оптимізації.

Зміст стратегії це концентрація на високооборотних товарних групах (А-категорія); підтримка стабільної наявності соціально значущих препаратів; розвиток власних торгових марок або ексклюзивних позицій (за можливості).

Очікуваний ефект від стратегії буде виражатися зниженням витрат на зберігання; зменшення ризику дефіциту популярних препаратів.

### 3.5. Стратегія розвиток програм лояльності

Зміст стратегії зосереджується на накопичуванні знижок для постійних клієнтів; персоналізовані пропозиції на основі історії покупок; спеціальні умови для соціально вразливих груп населення.

Очікуваний ефект це є утримання клієнтів; зростання середнього чека; формування довгострокових відносин із покупцями.

#### 4. Узагальнююча модель стратегії конкурентних переваг АНЦ

Таблиця 3.1

Модель стратегії конкурентних переваг аптеки АНЦ

| Напрямок       | Конкурентна перевага            | Стратегічний результат  |
|----------------|---------------------------------|-------------------------|
| Ціни           | Мінімальні націнки              | Збільшення частки ринку |
| Онлайн-сервіси | Доставка та інтернет-аптека     | Зростання доступності   |
| Сервіс         | Швидке та якісне обслуговування | Підвищення лояльності   |
| Асортимент     | Фокус на базових препаратах     | Оптимізація витрат      |
| Лояльність     | Персональні програми            | Утримання клієнтів      |

#### 5. Очікувані результати реалізації стратегії

Реалізація запропонованої стратегії дозволить аптеці АНЦ зміцнити позиції на локальному фармацевтичному ринку; підвищити інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності; забезпечити стабільне зростання продажів навіть за високого рівня конкуренції; сформувати стійкі довгострокові конкурентні переваги.

Запропонована стратегія конкурентних переваг аптеки АНЦ базується на поєднанні цінового лідерства та розвитку цифрових сервісів. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям фармацевтичного ринку та дозволяє аптечній мережі ефективно конкурувати з великими національними мережами, зберігаючи орієнтацію на доступність і потреби кінцевого споживача.

Розрахуємо ефективність стратегії конкурентних переваг аптеки АНЦ.

##### 1. Вихідні дані для розрахунків (умовні)

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку ефективності стратегії  
конку rentних переваг аптеки АНЦ

| № | Показник                               | Значення |
|---|----------------------------------------|----------|
| 1 | Середня кількість покупців на день     | 220 осіб |
| 2 | Середній чек до впровадження стратегії | 210 грн  |
| 3 | Кількість робочих днів на рік          | 360      |
| 4 | Середня торговельна націнка            | 22 %     |

Розрахунок базового товарообігу

$$T = 220 * 210 * 360 = 16\,632\,000 \text{ грн.}$$

2. Очікувані зміни від реалізації стратегії

Таблиця 3.3

Очікувані зміни від реалізації стратегії

| № | Напрямок стратегії         | Очікуваний ефект        |
|---|----------------------------|-------------------------|
| 1 | Цінове лідерство           | +10 % покупців          |
| 2 | Онлайн-сервіси та доставка | +5 % до обороту         |
| 3 | Програма лояльності        | +7 % до середнього чека |
| 4 | Поліпшення сервісу         | +3 % повторних покупок  |

Сукупний приріст буде приблизно дорівнювати 20 % зростання товарообігу.

2. Прогноз товарообігу після впровадження стратегії

$$T = Q * P \quad (3.1)$$

де, Т – товарообіг, грн.,

Q – обсяг реалізованих товарів (кількість),

P – середня ціна одиниці товару

$$T = 19,958,400 \text{ грн.}$$

Приріст товарообігу визначається як різниця між товарообігом до впровадження стратегії і після її впровадження.



Тпрмріст = 3,326,400 грн.

#### 4. Розрахунок валового прибутку

До впровадження стратегії

$\Pi = 16,632,000 * 0,22 = 3,659,040$  грн.

Після впровадження стратегії, в цьому випадку націнка дещо знижується до 21 % через цінове лідерство.

$\Pi = 19,958,400 * 0,21 = 4,191,264$  грн.

Приріст прибутку

$\Pi = 532,224$  грн.

#### 5. Розглянемо витрати на реалізацію стратегії

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію стратегії

| № | Стаття витрат          | Сума, грн |
|---|------------------------|-----------|
| 1 | Розвиток онлайн-аптеки | 120 000   |
| 2 | Маркетинг та акції     | 80 000    |
| 3 | Програма лояльності    | 50 000    |
| 4 | Навчання персоналу     | 30 000    |
| 5 | Логістика доставки     | 70 000    |
| 6 | Разом витрат           | 350 000   |

6. Розрахунок економічної ефективності від впровадження стратегії конкурентних переваг аптеки АНЦ, визначається як різниця між отриманим економічним результатом і витратами на реалізацію стратегії.

Чистий економічний ефект

$$E = \Pi - B \quad (3.2),$$

де E - чистий економічний ефект,

$\Pi$  – додатковий дохід,

B – витрати на впровадження стратегії, грн..

$E = 532,224 - 350,000 = 182,224$  грн.

Визначимо коефіцієнт ефективності інвестицій. Коефіцієнт ефективності інвестицій це економічний показник, який характеризує доцільність вкладення коштів, показуючи, який прибуток або ефект припадає на одну гривню інвестицій.

$$K = \Pi / V \quad (3.3),$$

де  $K$  – коефіцієнт ефективності інвестицій,

$\Pi$  – додатковий дохід,

$V$  – витрати на впровадження стратегії, грн..

$$K = 532,224 / 350,000 = 1,52$$

Стратегія є економічно доцільною, оскільки ( $K_e > 1$ ).

Термін окупності

$$T = V / \Pi \quad (3.4)$$

$$T = 350,000 / 532,224 = 0,66 \text{ року}$$

Тобто, термін окупності впровадження стратегії конкурентних переваг приблизно дорівнює вісім місяців.

## 7. Вплив стратегії на конкурентоспроможність

Таблиця 3.5

### Оновлений коефіцієнт конкурентоспроможності аптеки АНЦ

| № | Показник          | Було | Стало |
|---|-------------------|------|-------|
| 1 | Локація           | 3    | 3     |
| 2 | Асортимент        | 4    | 4,5   |
| 3 | Ціни              | 5    | 5     |
|   | Сервіс            | 4    | 4,5   |
|   | Додаткові сервіси | 5    | 5     |

Оновлений коефіцієнт конкурентоспроможності АНЦ  $K_n = 4,45$

Впровадивши стратегію конкурентних переваг аптека АНЦ вирівнює позиції з аптекою Подорожником.

Проведені розрахунки показали, що впровадження стратегії конкурентних переваг аптеки АНЦ є економічно обґрунтованим. Реалізація

заходів забезпечує зростання товарообігу на 20 %, приріст валового прибутку на 532,2 тис. грн та окупність вкладених коштів протягом 8 місяців. Крім фінансового ефекту, стратегія сприяє підвищенню інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності до рівня основного конкурента, що дозволяє АНЦ зміцнити ринкові позиції та сформувати стійкі довгострокові конкурентні переваги.

У результаті проведеного аналізу та розробки стратегії конкурентних переваг встановлено, що її впровадження є економічно доцільним і стратегічно обґрунтованим кроком для підвищення ринкових позицій підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволяє не лише посилити конкурентоспроможність, а й забезпечити стійкий розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

По-перше, стратегія конкурентних переваг спрямована на комплексне посилення ключових факторів успіху підприємства: асортименту, цінової політики, якості сервісу, доступності локації та ефективності маркетингових комунікацій. Завдяки цьому формується унікальна ціннісна пропозиція для споживачів, що підвищує рівень їхньої лояльності та зменшує ймовірність переходу до конкурентів.

По-друге, впровадження стратегії забезпечує зростання основних фінансово-економічних показників діяльності. Очікуване збільшення товарообігу та середнього чека, а також зростання кількості постійних клієнтів безпосередньо впливають на приріст прибутку. Проведені розрахунки економічного ефекту та коефіцієнта ефективності інвестицій підтверджують, що вкладені кошти є виправданими та мають прийнятний рівень окупності.

По-третє, реалізація стратегії конкурентних переваг сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Удосконалення управління асортиментом, стандартизація сервісного обслуговування та впровадження сучасних інструментів маркетингу дозволяють більш раціонально

використовувати ресурси, знижувати операційні витрати та підвищувати продуктивність праці персоналу.

Крім того, важливим результатом впровадження стратегії є підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Формування стійких конкурентних переваг дає змогу швидше реагувати на коливання попиту, зміни споживчих уподобань та дії конкурентів, що є особливо актуальним в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку.

### **3.2. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства фармацевтичного ринку**

Підвищення конкурентоспроможності підприємств фармацевтичної галузі є комплексним процесом, що потребує поєднання маркетингових, виробничих, інноваційних та управлінських рішень. В умовах жорсткого регулювання ринку, зростання конкуренції та підвищених вимог споживачів особливої ваги набуває формування стійких і довгострокових конкурентних переваг.

Першим стратегічним напрямком є удосконалення асортиментної політики. Підприємство повинно формувати оптимальний портфель лікарських засобів і супутніх товарів з урахуванням структури попиту, життєвого циклу продукції та рівня рентабельності окремих товарних груп. Розширення асортименту за рахунок високорентабельних препаратів, генериків, товарів власних торгових марок, а також парафармацевтичної продукції сприяє зростанню товарообігу та зменшенню залежності від окремих постачальників.

Другим важливим напрямком є формування ефективної цінової стратегії. Конкурентоспроможність фармацевтичного підприємства значною мірою визначається здатністю пропонувати оптимальне співвідношення ціни та якості. Використання гнучкого ціноутворення, систем знижок, програм лояльності та участь у державних програмах відшкодування вартості

лікарських засобів дозволяють залучати ширші сегменти споживачів і підвищувати їхню прихильність.

Третім стратегічним напрямком\*\* виступає підвищення якості сервісу та клієнтоорієнтованості. Високий рівень фармацевтичної опіки, професійні консультації, швидке та зручне обслуговування, дотримання етичних стандартів і персоналізований підхід до клієнта формують довіру споживачів і зміцнюють імідж підприємства. Інвестиції у навчання персоналу та стандарти обслуговування безпосередньо впливають на повторні покупки і рівень лояльності клієнтів.

Четвертим напрямком є розвиток маркетингових комунікацій і бренду. Активне використання сучасних маркетингових інструментів — цифрового маркетингу, соціальних мереж, інформаційних кампаній, просування програм здоров'я - сприяє підвищенню впізнаваності бренду та формуванню позитивної репутації підприємства. Сильний бренд стає важливою нематеріальною конкурентною перевагою, яка складно копіюється конкурентами.

П'ятим стратегічним напрямком є впровадження інновацій та цифрових технологій. Автоматизація бізнес-процесів, використання CRM-систем, електронних рецептів, онлайн-замовлень і сервісів доставки підвищують операційну ефективність та зручність для споживачів. Інновації дозволяють зменшувати витрати, підвищувати швидкість обслуговування та краще аналізувати поведінку клієнтів.

Шостим напрямком є оптимізація логістики та взаємодії з постачальниками. Забезпечення стабільних поставок, мінімізація товарних запасів без втрати асортиментної повноти, контроль якості продукції та диверсифікація постачальників сприяють зниженню ризиків і підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Отже, реалізація зазначених стратегічних напрямків у сукупності забезпечує системне підвищення конкурентоспроможності підприємства фармацевтичної галузі. Вони дозволяють досягти сталих конкурентних переваг,

підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгострокове зміцнення позицій на фармацевтичному ринку.\

Стратегічні рішення підвищення конкурентоспроможності аптеки АНЦ

З урахуванням особливостей фармацевтичного ринку та позицій мережі аптек АНЦ, підвищення її конкурентоспроможності доцільно забезпечувати через комплекс взаємопов'язаних стратегічних рішень, спрямованих на посилення ключових конкурентних переваг.

#### 1. Асортиментно-товарні стратегічні рішення

АНЦ доцільно зосередитися на формуванні оптимального та диференційованого асортименту. Стратегічно важливим є:

- розширення частки генеричних лікарських засобів як більш доступних для споживачів;
- розвиток і активне просування власних торгових марок (BTM), що забезпечують вищу маржинальність;
- збалансування асортименту за принципом ABC/XYZ-аналізу з метою скорочення низькооборотних позицій;
- розширення парафармацевтичного сегмента (вітаміни, БАДи, медичні вироби, товари для здоров'я), який формує додатковий товарообіг.

#### 2. Цінова стратегія та управління витратами

З метою посилення цінової конкурентоспроможності доцільно:

- застосовувати гнучке ціноутворення з урахуванням конкурентного оточення та платоспроможності населення;
- впроваджувати диференційовані знижки для окремих категорій клієнтів;

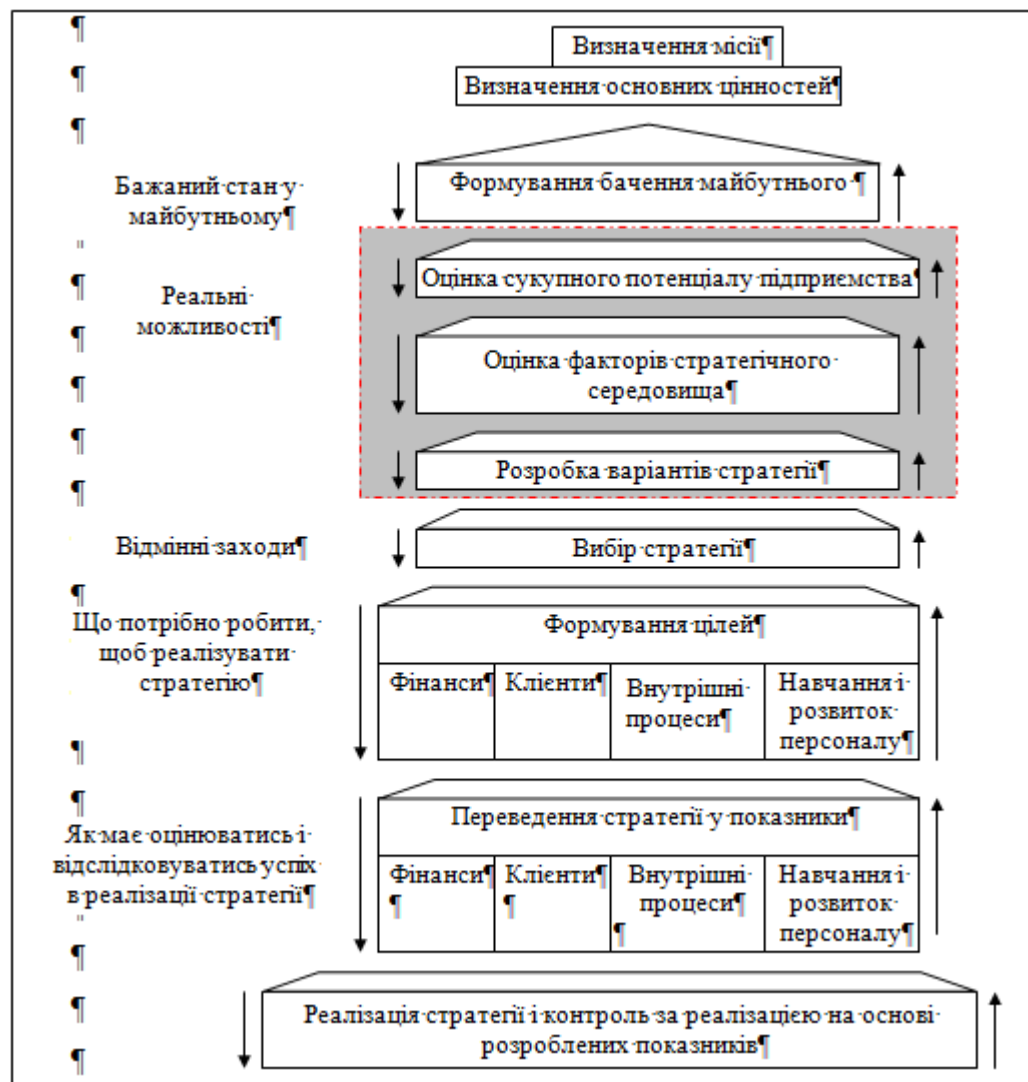


Рис.3.1. Схема модифікованого процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства фармацевтичної галузі

- оптимізувати закупівельні ціни через централізовані контракти з постачальниками;
- активно брати участь у державних програмах (зокрема «Доступні ліки»), що підвищує потік клієнтів.

### 3. Стратегія сервісної диференціації

АНЦ доцільно формувати конкурентні переваги за рахунок підвищення якості обслуговування:

- запровадження стандартів фармацевтичної опіки;
- регулярне підвищення кваліфікації персоналу;
- розвиток персоналізованих консультацій і рекомендацій;
- скорочення часу обслуговування та покращення внутрішньої логістики в аптеці.

#### 4. Маркетингово-комунікаційна стратегія

Для зміцнення позицій бренду АНЦ доцільно:

- активізувати локальні маркетингові кампанії;
- розвивати програми лояльності (бонуси, персональні пропозиції);
- використовувати цифрові канали комунікації (мобільний додаток, SMS, соціальні мережі);
- формувати імідж соціально відповідальної аптеки через участь у програмах підтримки здоров'я населення.

#### 5. Цифровізація та інноваційні рішення

Підвищення конкурентоспроможності АНЦ значною мірою залежить від рівня впровадження цифрових технологій:

- розвиток онлайн-замовлення та бронювання ліків;
- інтеграція CRM-систем для аналізу поведінки клієнтів;
- автоматизація обліку запасів і продажів;
- розвиток сервісів доставки та самовивозу.

#### 6. Логістична та операційна стратегія

Для забезпечення стабільності діяльності доцільно:

- оптимізувати товарні запаси з метою зменшення заморожених коштів;
- забезпечити безперебійну наявність соціально значущих препаратів;
- удосконалити систему управління постачальниками та логістикою.

Запропоновані стратегічні рішення дозволяють аптеці АНЦ сформувати стійкі конкурентні переваги, підвищити рівень клієнтської лояльності та забезпечити зростання основних фінансово-економічних показників. Комплексна реалізація асортиментних, цінових, сервісних, маркетингових та



інноваційних стратегій створює передумови для довгострокового зміцнення позицій АНЦ на фармацевтичному ринку та підвищення її конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції. Запропонована

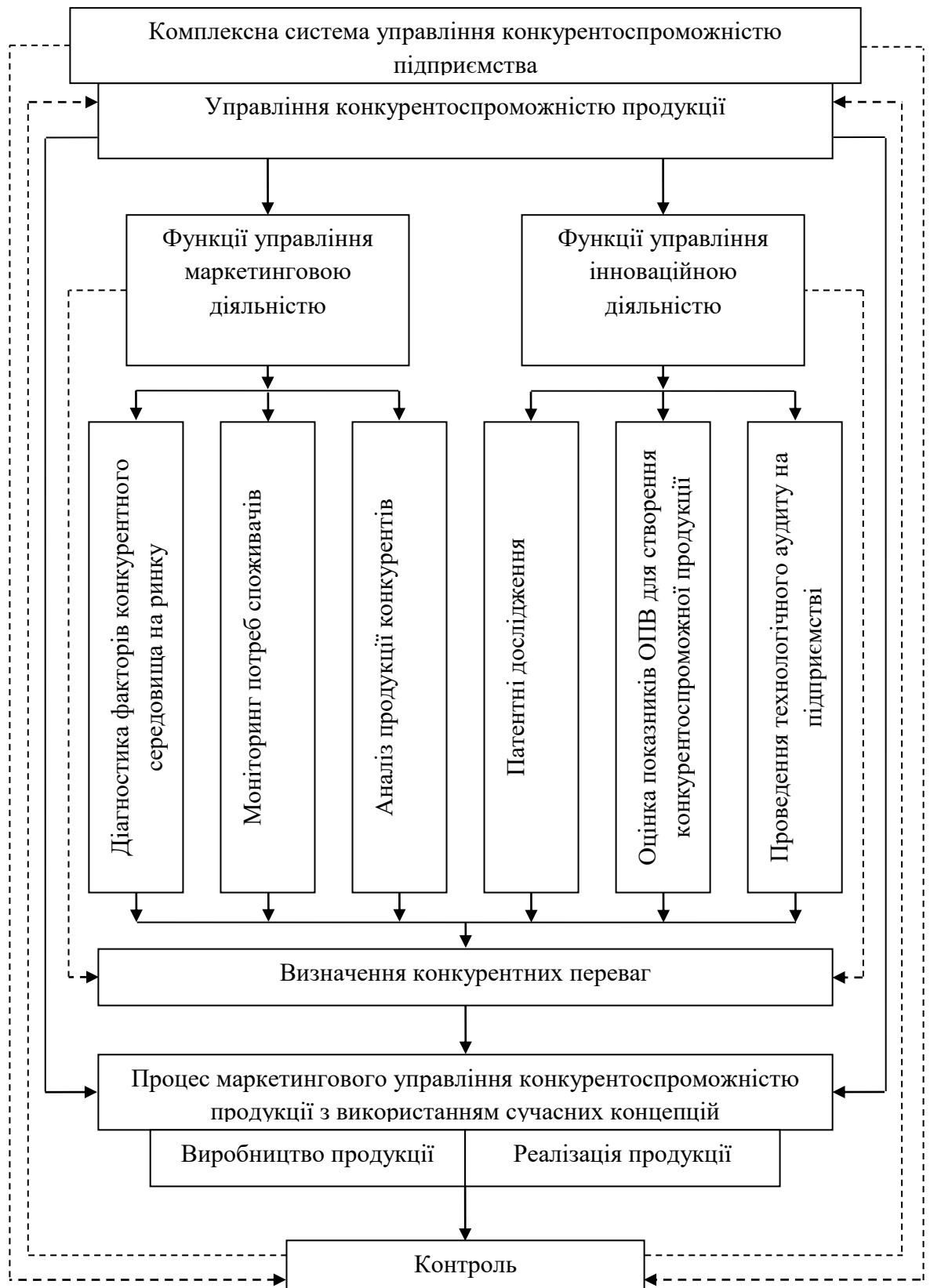


Рис. 3.2. Модель процесу маркетингового управління конкурентоспроможністю

модель управління конкурентоспроможністю підприємства в межах маркетингової діяльності має ґрунтуватися на функціонуванні єдиної, цілісної та взаємопов'язаної системи управління. Така система повинна забезпечувати узгодження маркетингових і інноваційних управлінських рішень та бути орієнтованою на досягнення стратегічної мети підприємства - формування і підтримання високого рівня його конкурентоспроможності на ринку.

Маркетингове управління в межах цієї моделі розглядається як специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на окрему частину керованого об'єкта, що включає аналіз і прогнозування конкурентного середовища, систематичне дослідження споживчих потреб, оцінювання поведінки покупців, а також глибокий аналіз стратегій і ринкових позицій конкурентів. Саме на основі такої діагностики формується інформаційна база для прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Водночас управління інноваційною діяльністю повинно забезпечувати створення, впровадження та ефективне використання сучасних методів і інструментів управління на підприємстві. Це досягається шляхом проведення маркетингових і технологічних досліджень, внутрішнього аудиту бізнес-процесів, оцінки інноваційного потенціалу підприємства та визначення напрямів його розвитку з урахуванням змін ринкового середовища.

Функціональна складова управління конкурентоспроможністю має включати такі ключові елементи, як організаційну структуру управління, систему методів і важелів впливу, інформаційне забезпечення, технічні засоби управління, а також кадровий потенціал. Узгоджене функціонування цих елементів є необхідною умовою ефективної реалізації маркетингових та інноваційних стратегій.

Комплексний аналіз функцій управління маркетинговою й інноваційною діяльністю підприємства доцільно використовувати як інструмент виявлення та формування конкурентних переваг. Саме визначені конкурентні переваги

повинні стати основою для побудови процесу маркетингового управління конкурентоспроможністю, який передбачає оцінювання можливого опору споживачів, вибір пріоритетних цільових сегментів ринку, розробку чіткої стратегії позиціонування та аналіз потенційних маркетингових ризиків.

Позиціонування конкурентоспроможності підприємства рекомендується здійснювати шляхом порівняльного аналізу його пропозиції з пропозиціями основних конкурентів на обраному ринку. При цьому доцільно використовувати сучасні інформаційні технології та програмні продукти для моделювання ринкових ситуацій і оцінювання ризиків виходу на нові сегменти ринку.

Підтримання та розвиток сформованих конкурентних переваг має здійснюватися на основі постійного вдосконалення функцій управління маркетинговою та інноваційною діяльністю підприємства, що забезпечує гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Процес практичної реалізації маркетингового управління конкурентоспроможністю повинен охоплювати комплекс взаємопов'язаних заходів, зокрема: активне просування продукції, формування ефективної цінової політики, створення та розвиток бренду і позитивного іміджу підприємства, підвищення рівня обслуговування споживачів, а також застосування сучасних управлінських концепцій. Вибір конкретної концепції управління залежить від виду діяльності підприємства, специфіки продукції, масштабів та географії його функціонування.

Зокрема, концепція ощадного управління (Lean Management) доцільна для підприємств з інтегрованою орієнтацією на створення доданої вартості та розвиток партнерських відносин з постачальниками і споживачами, що передбачає інтенсивний обмін інформацією та трансфер управлінських і технологічних знань. Концепція комплексного управління якістю (Total Quality Management) орієнтована на повне задоволення потреб споживачів і безперервне підвищення якості продукції та послуг. Концепція реінжинірингу

бізнес-процесів (Business Process Reengineering) застосовується у випадках необхідності радикального перегляду традиційних підходів до організації діяльності підприємства з активним використанням інформаційних технологій.

Важливу роль відіграє також концепція управління змінами (Change Management), яка забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами підприємства та його зовнішніми партнерами. Концепція бенчмаркінгу (Benchmarking) дозволяє використовувати кращі практики провідних компаній і оптимізувати діяльність підприємства без значних інноваційних витрат. Концепція управління бізнес-часом (Time Business Management) спрямована на досягнення конкурентних переваг шляхом скорочення тривалості окремих процесів та підвищення оперативності управлінських рішень за допомогою сучасних інформаційних систем.

Для забезпечення оперативного реагування на зміни споживчого попиту всі учасники ланцюга створення вартості - від постачальників і виробників до торговельних структур - повинні бути інтегровані в єдину інформаційну систему, що передбачає тісну кооперацію та постійний обмін даними.

Синхронізований процес маркетингового супроводу впровадження інновацій включає кілька взаємопов'язаних етапів. На першому етапі відбувається формулювання завдання та визначення ідеї конкурентоспроможності на основі аналізу ринкових даних, потреб споживачів і дій конкурентів. Другий етап охоплює логістичний цикл, який передбачає маркетингове забезпечення впровадження інновацій у процесах транспортування, зберігання та реалізації продукції з гарантуванням її якості та належного рівня обслуговування клієнтів. Завершальним є післяпродажний етап, що включає маркетингову підтримку сервісного обслуговування, своєчасну доставку продукції за замовленнями споживачів та надання повної інформації щодо умов і термінів її використання.

Узагальнюючи результати дослідження та обґрунтування моделі маркетингового управління конкурентоспроможністю, можна зробити

висновок, що її впровадження в діяльність аптеки АНЦ є доцільним і стратегічно необхідним в умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку. Комплексний характер запропонованої моделі дозволяє узгодити маркетингові та інноваційні управлінські рішення й забезпечити системний підхід до формування та підтримання конкурентних переваг аптеки.

Реалізація інтегрованої системи маркетингового управління в аптеці АНЦ сприятиме більш глибокому розумінню конкурентного середовища, своєчасному виявленню змін у споживчих потребах та ефективному реагуванню на дії основних конкурентів. Постійний моніторинг попиту, аналіз поведінки покупців і порівняльна оцінка ринкових позицій дозволять аптеці приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо асортименту, цінової політики та сервісу.

Запровадження інноваційних підходів до управління, зокрема цифрових інструментів обліку, CRM-систем, онлайн-замовлення та автоматизації логістичних процесів, забезпечить підвищення операційної ефективності аптеки АНЦ. Це дозволить скоротити витрати, мінімізувати ризик дефіциту лікарських засобів і підвищити якість обслуговування споживачів, що безпосередньо впливає на рівень їхньої лояльності.

Використання сучасних концепцій управління, таких як ощадне управління, комплексне управління якістю, управління змінами та бенчмаркінг, створює умови для гнучкої адаптації аптеки АНЦ до змін зовнішнього середовища. Застосування цих концепцій у практичній діяльності сприятиме підвищенню якості фармацевтичної опіки, скороченню часу обслуговування клієнтів і формуванню позитивного іміджу аптеки як надійного та соціально відповідального суб'єкта ринку.

Особливе значення для аптеки АНЦ має орієнтація на клієнтоцентричний підхід, який передбачає сегментацію споживачів, персоналізацію пропозицій і розвиток програм лояльності. Це дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й

утримувати постійних покупців, підвищуючи частоту їхніх відвідувань та середній чек.

У результаті проведеного аналізу та розробки стратегії конкурентних переваг встановлено, що її впровадження є економічно доцільним і стратегічно обґрунтованим кроком для підвищення ринкових позицій підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволяє не лише посилити конкурентоспроможність, а й забезпечити стійкий розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

По-перше, стратегія конкурентних переваг спрямована на комплексне посилення ключових факторів успіху підприємства: асортименту, цінової політики, якості сервісу, доступності локації та ефективності маркетингових комунікацій. Завдяки цьому формується унікальна ціннісна пропозиція для споживачів, що підвищує рівень їхньої лояльності та зменшує ймовірність переходу до конкурентів.

-друге, впровадження стратегії забезпечує зростання основних фінансово-економічних показників діяльності. Очікуване збільшення товарообігу та середнього чека, а також зростання кількості постійних клієнтів безпосередньо впливають на приріст прибутку. Проведені розрахунки економічного ефекту та коефіцієнта ефективності інвестицій підтверджують, що вкладені кошти є виправданими та мають прийнятний рівень окупності.

По-третє, реалізація стратегії конкурентних переваг сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Удосконалення управління асортиментом, стандартизація сервісного обслуговування та впровадження сучасних інструментів маркетингу дозволяють більш раціонально використовувати ресурси, знижувати операційні витрати та підвищувати продуктивність праці персоналу.

Крім того, важливим результатом впровадження стратегії є підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Формування стійких конкурентних переваг дає змогу швидше реагувати на коливання

попиту, зміни споживчих уподобань та дії конкурентів, що є особливо актуальним в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку.

Впровадження стратегії конкурентних переваг забезпечує не лише короткостроковий економічний ефект, а й створює підґрунтя для довгострокового зміцнення позицій підприємства на ринку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності, фінансової стійкості та загальної ефективності діяльності підприємства, що підтверджує доцільність обраного стратегічного напрямку розвитку.

Отже, впровадження запропонованої моделі маркетингового управління конкурентоспроможністю забезпечить аптеці АНЦ зміцнення ринкових позицій, зростання основних фінансово-економічних показників і формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Реалізація зазначених підходів створює передумови для стабільного розвитку аптеки АНЦ та підвищення її ролі на фармацевтичному ринку.

### **Висновки до розділу 3**

Впровадження стратегії конкурентних переваг забезпечує не лише короткостроковий економічний ефект, а й створює підґрунтя для довгострокового зміцнення позицій підприємства на ринку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності, фінансової стійкості та загальної ефективності діяльності підприємства, що підтверджує доцільність обраного стратегічного напрямку розвитку.

Проведене обґрунтування стратегічних рішень підвищення конкурентоспроможності аптеки АНЦ свідчить про те, що їх упровадження є необхідною умовою збереження та зміцнення позицій підприємства на фармацевтичному ринку в умовах високої конкуренції та зростаючих вимог

споживачів. Запропонований комплекс заходів має системний характер і охоплює ключові напрями діяльності аптеки, що дозволяє сформувати стійкі та довгострокові конкурентні переваги.

У результаті реалізації асортиментно-товарних стратегічних рішень очікується підвищення привабливості пропозиції аптеки АНЦ для різних категорій споживачів. Оптимізація асортименту з урахуванням попиту, розширення частки генеричних лікарських засобів і товарів власних торгових марок сприятимуть зростанню товарообігу та маржинальності, а також зниженню залежності від цінової політики окремих постачальників.

Запровадження гнучкої цінової стратегії та оптимізація витрат дозволять АНЦ посилити позиції в ціновій конкуренції без втрати прибутковості. Використання програм лояльності, диференційованих знижок і участь у державних соціальних програмах сприятимуть зростанню клієнтопотоків, підвищенню частоти покупок та формуванню стабільної клієнтської бази.

Важливим результатом упровадження сервісної стратегії стане підвищення рівня довіри та лояльності споживачів. Професійна фармацевтична опіка, високий рівень обслуговування та персоналізований підхід до клієнтів формують нематеріальні конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам і які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність аптеки АНЦ.

Розвиток маркетингових комунікацій і цифрових інструментів дозволить АНЦ підвищити впізнаваність бренду, покращити взаємодію з клієнтами та ефективніше реагувати на зміни споживчої поведінки. Використання сучасних цифрових рішень, автоматизація бізнес-процесів і впровадження онлайн-сервісів сприятимуть підвищенню операційної ефективності та якості сервісу.

Отже, впровадження запропонованих стратегічних рішень забезпечить аптеці АНЦ зростання економічних показників, підвищення рівня конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Комплексний характер стратегії створює підґрунтя для стабільного розвитку підприємства, зміцнення



його ринкових позицій та адаптації до змін зовнішнього середовища, що підтверджує доцільність і ефективність обраного стратегічного напрямку.

## **РОЗДІЛ 4**

### **ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА**

### **У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**

Система управління охороною праці в аптеці «АНЦ» передбачає: створення роботодавцем відповідних служб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці; досягнення встановлених нормативів з охорони праці шляхом впровадження прогресивних технологій; проведення лабораторних досліджень умов праці, атестації робочих місць, що відповідають нормативним актам про охорону праці та надання пільг і компенсацій за результатами їх проведення; проведення обов'язкових медичних огляд певних категорій працівників, навчання з питань охорони праці з метою попередження виробничого травматизму; проходження попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, проходження щорічних обов'язкових медичних оглядів осіб віком до 21 року; усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, здійснення їх розслідування й обліку та ін.

Керівництво аптеки «АНЦ» зобов'язане створити працівникам умови праці з урахуванням рекомендацій нормативних актів, а також забезпечити дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про працю. Підприємство забезпечує функціонування системи управління охороною праці, для чого створено відповідні служби і призначено посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань з охорони праці, що затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, розробляє за участю профспілок і реалізує комплекс заходів для досягнення встановлених нормативів з охорони праці. Працівники служби охорони праці у своїй діяльності керуються законодавством про працю, міжгалузевими і галузевими нормативними актами з охорони праці і Положенням про службу охорони праці.

Служба охорони праці підприємства виконує такі основні функції:

- опрацьовує ефективну цілісну систему управління охороною праці, сприяє удосконаленню діяльності у цьому напрямку кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи;
- проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці;
- складає разом зі структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці;
- керує роботою методичного кабінету з охорони праці, пропагує безпечні та нешкідливі умови праці шляхом проведення консультацій, оглядів, бесід, лекцій, проводить оформлення інформаційних стендів.

У колективному договорі аптеки «Подорожник» передбачено забезпечення працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці, а також комплексні заходи щодо досягнень встановлених нормативів безпеки та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання травматизму та фізичних ушкоджень. Також на підприємстві створено професійні спілки, як здійснюють контроль за дотриманням законодавчих та нормативних актів про охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належного виробничого побуту.

На підприємстві створений фонд охорони праці. Який складає не менше 0,5% від реалізованої продукції за рік. Кошти фонду охорони праці не підлягають оподаткуванню. Фінансування заходів, спрямованих на покращення умов безпеки праці і приведення їх до нормативних вимог, підтримку досягнутого та підвищення існуючого рівня стану охорони праці. Заходи можуть здійснюватись за рахунок коштів фонду охорони праці підприємства або спеціально виділених цільових коштів з інших джерел.

Планування робіт з охорони праці включає розроблення та планів: довгострокових - на декілька років; річних та комплексних заходів, які включають оперативні (квартальні, місячні) плани. Довгостроковий план встановлює цілі роботи з охорони праці, містить перелік працівників, яким

будуть поліпшенні умови праці, а також загальну вартість необхідних для цього витрат; план заходів з приведення умов праці у відповідність до чинних вимог і норм; план організаційних заходів для попередження виробничого травматизму; план будівництва і розширення санітарно-побутових приміщень, лікувально-профілактичних та оздоровчих установ тощо.

Початковими для розроблення проекту довгострокового плану і комплексних заходів з охорони праці є:

- прийнята політика охорони праці;
- оцінка ризиків на робочих місцях;
- результати паспортизації та атестації умов праці на робочих місцях;
- результати вивчення причин травматизму і цільових перевірок стану охорони праці.

Оперативний план на квартал чи місяць складається для вирішення повсякденних актуальних завдань та усунення виявлених недоліків і вживання заходів для попередження причин нещасних випадків.

Вхідними даними для щорічного планування охорони праці в аптеці «Подорожние»:

- 1) спільні рекомендації державних органів і профспілок щодо змісту розділу «Охорона праці» у колективному договорі;
- 2) результати атестації робочих місць за умовами праці;
- 3) пропозиції уповноважених трудових колективів і профспілок з питань поліпшення умов праці;
- 4) вимоги нормативно-правових актів з охорони праці;
- 5) закон «Про охорону праці». Цільові програми з охорони праці;
- 6) приписи і пропозиції служби охорони праці підприємства;
- 7) плани економічного і соціального розвитку підприємства;

Служба охорони праці збирає і узагальнює всі дані після чого складає річний план охорони праці на підприємстві. У служби охорони праці ведеться

документація для обліку та реєстрації подій ( заходів) щодо охорони праці, яка містить близько 20 журналів та низку бланків спеціальних актів.

Оцінка стану охорони праці і ефективності заходів з її поліпшення є однією з основних задач керування охороною праці. Усі види господарської діяльності так чи інакше впливають на рівень забезпечення охорони праці, підвищуючи чи знижуючи його.

При оцінці ефективності заходів щодо охорони праці користуються сукупністю чотирьох груп показників:

- 1) показники зміни стану умов праці;
- 2) соціальні показники;
- 3) економічні показники;
- 4) соціально-економічні показники.

Зміна стану умов праці за факторами оцінюється різницею їхньої абсолютної величин до і після впровадження заходів чи різницею досягнутих або прогнозованих результатів, а також зіставленням відносних показників, що характеризують ступінь, відповідності тих чи інших факторів гранично припустимим рівням чи заданим значенням.

До соціальних належать наступні показники, що характеризують трудову діяльність:

- фізіологічні, що характеризують зміни функціонального стану організму людини під впливом виробничої діяльності;
- психологічні, що характеризують особливості психічної діяльності й особистості людини в процесі праці;
- генетичні, що характеризують вплив умов праці на відтворення робочої сили;
- трудова активність, що характеризує ступінь віддачі виробництва працівником у процесі його професійної діяльності,
- рівень професійної і загальної захворюваності, пов'язаної з несприятливими умовами праці;

- чисельність зайнятих на робочих місцях, що відповідає нормативним вимогам (як у комплексі, так і за окремими факторами), і скорочення чисельності працюючих у несприятливих умовах праці;

- плинність кадрів через незадовільні умови праці;

- пільги і компенсації по скороченню (ослабленню) результатів впливу несприятливих виробничих факторів, підтримці і відновленню нормального функціонування фізіологічних систем організму при особливих навантаженнях на роботах зі шкідливими і важкими умовами праці;

- престижність професії.

До економічних показників реалізації заходів щодо поліпшення стану охорони праці належать:

- витрати на лікування професійних захворювань, а також травм, отриманих на виробництві;

- допомога при хворобах, виробничо-обумовлених чи професійних захворюваннях, а також потерпілим у результаті нещасних випадків;

- витрати на перепідготовку кадрів через їх плинність, викликану несприятливими умовами праці;

- зниження випуску продукції, обумовлене тимчасовою непрацездатністю працівників.

При економічному обґрунтуванні заходів щодо поліпшення охорони праці витрати на їхнє здійснення визначаються як сукупні поточні витрати і капітальні інвестиції, приведені до року з урахуванням фактора часу (інфляції).

Поліпшення умов з охорони праці, що відповідає інтересам не тільки безпосередньо працівників, а й підприємців та всього суспільства в цілому, в умовах ринку тісно пов'язано з економічним стимулюванням роботодавців.

Стимулювання заходів щодо охорони праці здійснюється згідно з розділом IV «Стимулювання охорони праці» Закону України «Про охорону праці». Так, ст. 25 «Економічне стимулювання охорони праці» визначає, що до працівників підприємств, можуть застосовуватися будь-які заохочення за

активну участь та ініціативу у здійсненні заходів щодо підвищення безпеки й поліпшення умов праці. Види заохочень визначаються колективним договором (угодою, трудовим договором).

#### **Висновки до розділу 4**

Щорічна економія аптеки «АНЦ» з поліпшення охорони праці складається з: економії від зменшення професійної захворюваності; - економії від зменшення випадків травматизму; економії від зниження плинності кадрів; економії зарплати за рахунок збільшення продуктивності праці при зниженні рівня професійної захворюваності; економії за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги через тимчасову непрацездатність.

## ВИСНОВКИ

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, посилення конкуренції та глобалізації господарських процесів питання формування й підтримки конкурентних переваг підприємств набуває особливої актуальності. Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, швидкої зміни споживчих уподобань, технологічних інновацій та жорсткого конкурентного тиску, що зумовлює необхідність розробки ефективних стратегій розвитку, орієнтованих на довгострокове збереження конкурентоспроможності.

Сучасний аптечний ринок України функціонує в умовах високої конкуренції, регуляторних обмежень та постійних змін споживчої поведінки населення. Зростання кількості аптечних мереж, посилення цінової конкуренції, розвиток електронної комерції та підвищення вимог споживачів до якості фармацевтичного обслуговування зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління діяльністю аптечних закладів. У таких умовах особливої актуальності набуває формування та реалізація ефективної стратегії конкурентних переваг, здатної забезпечити стійкі позиції аптеки на ринку та її довгостроковий розвиток.

Конкурентні переваги аптечного підприємства формуються не лише за рахунок цінової політики чи широти асортименту лікарських засобів, але й завдяки рівню сервісу, професійній компетентності персоналу, доступності аптечного закладу, впровадженню сучасних інформаційних технологій, програм лояльності та клієнтоорієнтованого підходу. В умовах соціальної значущості фармацевтичної діяльності стратегічні рішення аптек мають поєднувати економічну ефективність із дотриманням етичних норм і вимог фармацевтичного законодавства.

Особливістю аптечного ринку є його висока чутливість до зовнішніх факторів, зокрема державного регулювання цін на лікарські засоби, змін у



системі реімбурсації, коливань купівельної спроможності населення та епідеміологічних викликів. Це зумовлює необхідність системного аналізу конкурентного середовища, внутрішнього потенціалу аптечного підприємства та споживчих переваг з метою обґрунтування стратегічних напрямів формування конкурентних переваг.

Водночас специфіка фармацевтичної галузі потребує адаптації загальних стратегічних підходів до умов функціонування аптечних підприємств, що зумовлює необхідність проведення прикладних досліджень у даній сфері.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності розробки науково обґрунтованої стратегії конкурентних переваг аптечного підприємства, яка дозволить підвищити рівень його конкурентоспроможності, забезпечити стабільне задоволення потреб споживачів у лікарських засобах та фармацевтичних послугах, а також сприятиме сталому розвитку аптечного закладу в умовах посилення конкуренції на фармацевтичному ринку.

Аналіз теоретичних засад формування конкурентоспроможності продукції свідчить, що ключовим чинником успішної діяльності підприємства на сучасному ринку є наявність стійких і важко відтворюваних конкурентних переваг. Їх основою виступають унікальні властивості товару, ефективні виробничі процеси, нижчі витрати або здатність підприємства запропонувати споживачам вищу цінність порівняно з конкурентами. Важливу роль у формуванні таких переваг відіграють інновації, які дозволяють компаніям розширювати асортимент, утримувати наявні позиції та освоювати нові ринки.

Інноваційна діяльність виступає стратегічним інструментом зростання конкурентоспроможності, адже саме нові технології, зміни у споживчих потребах, поява нових ринкових сегментів і трансформація регуляторного середовища створюють можливості для появи продуктів, що здатні випереджати існуючі аналоги. Раціональне використання об'єктів промислової власності також має значний вплив на підсилення конкурентних позицій

підприємства, оскільки забезпечує захист інновацій і підтримує унікальність продукції на ринку.

Маркетингова діяльність у процесі управління конкурентоспроможністю є визначальним елементом, оскільки спрямована на виявлення потреб споживачів, пошук перспективних ринків, адаптацію виробництва до змін ринкових умов, організацію ефективного збуту та просування продукції. Саме маркетинговий підхід забезпечує інтегроване поєднання інновацій, управлінських рішень та потреб ринку у цілісний процес створення товару, який перевищує очікування покупців.

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю продукції можливе лише за умови комплексної взаємодії інноваційних, виробничих та маркетингових інструментів. Підприємства, які здатні оперативно впроваджувати нові технології, грамотно використовувати інтелектуальну власність і будувати діяльність на основі глибокого маркетингового аналізу, мають значно вищі шанси забезпечити стійкі конкурентні позиції та довгостроковий розвиток на ринку.

Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку фармацевтичного ринку України дає змогу зробити низку важливих узагальнень, що визначають перспективи функціонування галузі в найближчій перспективі.

По-перше, структура ринку зазнає суттєвих змін. Відбувається перерозподіл між товарними групами та ціновими сегментами, що зумовлено як економічними факторами, так і зміною споживчих уподобань. Покупці дедалі більше орієнтуються на якість препаратів, а не лише на їхню вартість. Це підтверджує зростання середньої ціни упаковки та зменшення попиту на дешеві медикаменти, хоча їх частка все ще залишається значною і має важливе соціальне значення.

По-друге, попит на середньо та високовартісні препарати характеризується низькою еластичністю: навіть за підвищення цін споживачі продовжують купувати ці ліки, що пов'язано з їх необхідністю при лікуванні

складних та хронічних захворювань. Водночас для дорогих препаратів еластичність зростатиме разом зі збільшенням кількості генеричних аналогів та взаємозамінних торгових марок.

По-третє, лікарські засоби на ринку чітко поділяються за функціональною та цільовою ознакою: рецептурні препарати, безрецептурні засоби та оригінальні медикаменти. Найвагомішу частку доходів забезпечують саме рецептурні ліки, які є основою госпітального сектору. Безрецептурні препарати залишаються популярними серед населення завдяки доступності та орієнтації на самолікування.

По-четверте, роздрібний аптечний сектор займає ключове місце у фармацевтичній системі країни. На нього припадає більшість продажів та фінансових оборотів. Щорічне зростання цього сегменту на рівні понад 15% свідчить про високий попит та підвищення ролі аптечних мереж у забезпеченні населення медикаментами. Держава при цьому фінансує лише невелику частку витрат, а основне навантаження лягає на споживачів.

По-п'яте, важливе значення в Україні мають як вітчизняні, так і міжнародні фармацевтичні компанії. Національні виробники («Фармак», «Дарниця», «Артеріум», «Тернофарм») забезпечують доступність продукції та підтримують економічну стійкість галузі. Водночас міжнародні бренди зберігають провідні позиції у сегменті високотехнологічних, оригінальних препаратів. Це створює конкурентне середовище, що стимулює модернізацію виробництва.

По-шосте, державне регулювання відіграє критичну роль у стабільності ринку. Через програми реімбурсації, ліцензування та вимоги щодо відповідності стандартам GMP держава забезпечує контроль якості та доступність найважливіших медикаментів для населення. Програма «Доступні ліки» є важливим інструментом соціальної політики, який дозволяє частково компенсувати витрати на лікування населення.

По-сьоме, загальна динаміка споживання лікарських засобів є висхідною: середній витратний показник на одну людину зріс до 116 доларів на рік. Це підтверджує як зростання потреб населення в медикаментах, так і зниження доступності медичних послуг, що стимулює самолікування.

У підсумку можна зазначити, що фармацевтичний ринок України демонструє активний розвиток, але водночас залишається чутливим до економічних, соціальних та воєнних чинників. Роздрібний сегмент зміцнює свої позиції, попит на якісні препарати продовжує зростати, а структура ринку стає більш диверсифікованою. Стійке функціонування галузі можливе лише за умов збалансованої державної політики, модернізації виробництва, активної конкуренції та підтримання високих стандартів якості лікарських засобів.

У результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності аптек АНЦ та «Подорожник» на основі методу зважених показників встановлено, що обидві мережі займають стійкі позиції на фармацевтичному ринку та характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності. Розрахований інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності становить 4,15 для аптеки АНЦ та 4,45 для аптеки «Подорожник», що свідчить про незначну, але стабільну перевагу останньої.

Перевага аптеки АНЦ зумовлена передусім високою доступністю для споживачів, яка формується за рахунок розгалуженої мережі аптек, вигідного територіального розміщення у різних районах міста та наявності аптек із подовженим, у тому числі цілодобовим, графіком роботи. Це дозволяє мережі ефективно задовольняти термінові потреби населення в лікарських засобах та забезпечувати постійну присутність у повсякденному житті споживачів, що є вагомим конкурентним перевагою на ринку фармацевтичних послуг.

Крім того, широкий і глибокий асортимент лікарських засобів та супутніх товарів у аптеках АНЦ сприяє формуванню високого рівня довіри з боку покупців і зменшує ймовірність їх переходу до конкурентів. Можливість перевірки наявності товарів та бронювання препаратів через онлайн-канали

додатково підсилює конкурентні позиції мережі та відповідає сучасним тенденціям цифровізації фармацевтичного ринку.

Впровадження стратегії конкурентних переваг забезпечує не лише короткостроковий економічний ефект, а й створює підґрунтя для довгострокового зміцнення позицій підприємства на ринку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності, фінансової стійкості та загальної ефективності діяльності підприємства, що підтверджує доцільність обраного стратегічного напрямку розвитку.

Проведене обґрунтування стратегічних рішень підвищення конкурентоспроможності аптеки АНЦ свідчить про те, що їх упровадження є необхідною умовою збереження та зміцнення позицій підприємства на фармацевтичному ринку в умовах високої конкуренції та зростаючих вимог споживачів. Запропонований комплекс заходів має системний характер і охоплює ключові напрями діяльності аптеки, що дозволяє сформувати стійкі та довгострокові конкурентні переваги.

У результаті реалізації асортиментно-товарних стратегічних рішень очікується підвищення привабливості пропозиції аптеки АНЦ для різних категорій споживачів. Оптимізація асортименту з урахуванням попиту, розширення частки генеричних лікарських засобів і товарів власних торгових марок сприятимуть зростанню товарообігу та маржинальності, а також зниженню залежності від цінової політики окремих постачальників.

Запровадження гнучкої цінової стратегії та оптимізація витрат дозволять АНЦ посилити позиції в ціновій конкуренції без втрати прибутковості. Використання програм лояльності, диференційованих знижок і участь у державних соціальних програмах сприятимуть зростанню клієнтопотоків, підвищенню частоти покупок та формуванню стабільної клієнтської бази.

Важливим результатом упровадження сервісної стратегії стане підвищення рівня довіри та лояльності споживачів. Професійна фармацевтична

опіка, високий рівень обслуговування та персоналізований підхід до клієнтів формують нематеріальні конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам і які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність аптеки АНЦ.

Розвиток маркетингових комунікацій і цифрових інструментів дозволить АНЦ підвищити впізнаваність бренду, покращити взаємодію з клієнтами та ефективніше реагувати на зміни споживчої поведінки. Використання сучасних цифрових рішень, автоматизація бізнес-процесів і впровадження онлайн-сервісів сприятимуть підвищенню операційної ефективності та якості сервісу.

Отже, впровадження запропонованих стратегічних рішень забезпечить аптеці АНЦ зростання економічних показників, підвищення рівня конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Комплексний характер стратегії створює підґрунтя для стабільного розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та адаптації до змін зовнішнього середовища, що підтверджує доцільність і ефективність обраного стратегічного напрямку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія / за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : ФОП Шпак В. Б., 2018. – 308 с. – URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/24778/1/Monograf\\_2018.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/24778/1/Monograf_2018.pdf)
2. Бурліцька О. Сутність інтерактивних інструментів просування як нового тренду комунікаційних рішень у ритейлі. Галицький економічний вісник. 2025. Том 94. № 3. С. 139-146 . – URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/94/1453.pdf>
3. Бурліцька О. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. Галицький економічний вісник. 2023. Том 84. № 4. С. 122-129. – URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1197.pdf>
4. Бурліцька О. П. Класифікаційні ознаки основних видів мерчандайзингу: монографія / О. П. Бурліцька, Н. Я. Рожко. – Тернопіль: Бескиди, 2020. – 179 с.
5. Бурліцька Оксана. Семплінг як категорія маркетингу [Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія / В. Левицький, С. Радинський, І. Кошкалда, А. Ряснянська та ін.; за заг. ред. О. Панухник / ФО-П Паляниця В. А. Тернопіль, 2021. 209 с.]. - С.147-153.
6. Бурліцька Оксана. Маркетинг у ритейлі під час війни // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації. – 23-24 листопада 2022 року, Тернопіль, ТНТУ. – С. 113-115.
7. Бурліцька Оксана. Маркетингові інструменти в онлайн-покупках// Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу». – 18 листопада 2022 року, Тернопіль, ТНТУ. – С.25-26.

8. Бурліцька Оксана, Оксентюк Богдана. Креативні інструменти комунікаційного маркетингу/ Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О.А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С.463-474.

9. Бурліцька О. П. Теоретичні основи стратегії цінісноорієнтованого маркетингу/ О. П. Бурліцька, Н. М. Голда// Nauka i studia №1(216). Ekonomiczne Nauki . – Przemysł, Nauka i studia, 2021. – Р. 15

10. Бурліцька О. П. Психологічно-мотиваційні фактори поведінки споживачів та організація семплінгу / О. П. Бурліцька, Н. М. Голда// Středoevropský věstník pro vědu a výzkum (ISSN 2336-3630) № 4 (2021) Praha , Publising house Education and Science s.r.o. – Р. 131-139.

11. Голда Н., Поліщук Н. Використання евристичних методів в маркетинговому моделюванні. Галицький економічний вісник. 2021. Том 69 № 2. С. 137-145. – URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/69/964.pdf>

12. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств в контексті сталого розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал) 2(2)5 2021. С.602-609. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21gnmksr.pdf>

13. Бурліцька О. П. Особливість сучасних комунікативних технологій в рекламі / О. П. Бурліцька, Н. М. Голда / ICI World of journals// Nauka i studia Vol.(2). Ekonomiczne Nauki, 2023. – Р. 1-7.

14. Вечоров В. Т. Управління державними підприємствами: перегляд цінностей як відповідь на вимоги цифрової економіки /В. Т. Вечорова, Ю. В. Орловська, О. О. Кахович // Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2021. – № 166. – С. 29-34.

15. Виноградова О.В. Сучасні види маркетингу: навчальний посібник / О.В. Виноградова. – Київ, 2019. – 230 с.



16. Гармідер Л. Д. Підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг /Л. Д. Гармідер //Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.– 2016. – № 3 (75). – С. 177-181.

17. Голда Н.М. Медіапланування як складова рекламної діяльності/ О. П. Бурліцька, Н. М. Голда// *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum* (ISSN 2336-3630) № 4 (2021), Praha , Publising house Education and Science s.r.o. – P. 49-55.

18. Голда Н. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності підприємств як економічних категорій Маркетинг 4.0:стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія /В.А. Фалович[та ін..] за ред д.е.н., доц.В.А. Фаловича Тернопіль: Фоп Шпак В.Б. 2021. 351/379

19. Голда Надія. Сутність конкурентоспроможності підприємств./Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. – Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. – Тернопіль, ТНТУ, 2024. – 159 с. 21-23 с.

20. Голда Надія. Реклама як ефективна складова маркетингових комунікацій./Голда Надія, Андреїшин Юлія/ Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. – Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. – Тернопіль, ТНТУ, 2024. – 159 с. 102-104 с.

21. Голда Надія. Сутність конкурентоспроможності підприємств./Голда Надія, Конзельський Євген/ Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. – Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. – Тернопіль, ТНТУ, 2024. – 159 с. 102-104 с.

22. Голда Н., Оксентюк Б. Психологічні аспекти реклами. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет конференції. 26-27 березня 2024р. Вісімдесят четверті економіко-правові дискусії. Львів, Україна, Ополє, Польща 2024. С. 3-7.

23. Голда Н.М., Краузе О.І., Бурліцька О.П. Дослідження та формування механізму продажу. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 68. № 1 (68). С. 166-174.

24. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємства та формування їх конкурентних переваг:/ Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: колективна монографія /за заг. ред. О. Панухник / ФОП Паляниця В.А. Тернопіль, 2021. С. 79-85

25. Голда Н.М. Особливості формування рекламної стратегії. /колективна мон.: Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів / Б.А. Оксентюк [та ін.] ; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. – Тернопіль: «Бескиди», 2024. – 171 с. 15-25 с

26. Надія Голда. Реклама як інструмент продажу. Колективна монографія: Інформаційні та комунікаційні технології як інструмент оптимізації маркетингових та логістичних процесів на підприємствах. Колективна монографія за редакцією кандидата економічних наук Б.А. Оксентюк. ФОП Шпак. Тернопіль 2025.с. 26-36.

27. . Голда Надія, Оксентюк Богдана. Методика оцінки конкурентного середовища підприємства. Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку.- Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Тернопіль, Тернопільський фаховий коледж харчових технологій і торгівлі, 2025. – 159 с. 122-124 с.

28. Голда Надія, Оксентюк Богдана. Маркетингове моделювання у практичному застосуванні Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 15-16 травня, 2025 р.). Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2025. 147 с. 17-19 с.

29. Голда Надія. Тренінгові технології в маркетинговому зростанні. Особливості та залучення інвестицій. Актуальні проблеми та стратегії розвитку

підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку.- Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. 124-126 с.

30. Алдабаєва Анастасія Голда Надія. Особливості та залучення інвестицій. Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку.- Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Тернопіль, Тернопільський фаховий коледж харчових технологій і торгівлі. 2025. 21-23 с

31. Надія Голда, Михайло Фостик. Маркетинг продаж як основа успіху діяльності підприємства. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації. IV Міжнародна науково-практична конференція. ТНТУ. 2025/12/5. С.58-60.

32. Надія Голда, Марія Хірна. Конкурентоспроможність як міра успіху підприємства. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації. IV Міжнародна науково-практична конференція. ТНТУ. 2025/12/5. С.60-62.

33. Головкін Н. В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи. Дослідження проведено за підтримки програми TACIS-ACE Європейського союзу. URL: <http://www.probusiness.in.ua>

34. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. / П.Л. Гордієнко. – К.: Альтера, 2006. – 404 с.

35. Гумен Ю., Краузе О. Сучасний стан та основні напрями посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах повномасштабної війни / Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 306-316. - URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

36. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій/ В. А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2019. – 231 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/27916>

37. Інформаційні та комунікаційні технології як інструмент оптимізації маркетингових та логістичних процесів на підприємствах/ Б.А. Оксентюк [та ін.]; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. – Тернопіль: Бескиди, 2025. – 150 с.

38. Заруба В.Я., Парфентенко І.А. Маркетинг роздрібної торгівлі: навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей / В.Я. Заруба, І.А. Парфентенко. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. – 106 с.

39. Зоріна О. І. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах /О. І. Зоріна, В. Ю. Фадєєнко //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 21. – С. 284-287

40. Журнал «Маркетинг і цифрові технології». URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt>

41. Журнал «Маркетинг в Україні». URL: <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/arhive.php>

42. Іванов М.М., Юлпатов Н. М. Особливості організації стимулювання збуту в місцях нагайного споживання. Вісник національного Хмельницького університету. Економічні науки. 2021. №6. Том 1. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-16.pdf>

43. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К. : КМ-БУКС, 2018. 208 с.

44. Краузе О., Піняк І., Зяйлик М. Нормативно-правове регулювання рекламної діяльності: охорона авторського права. Галицький економічний вісник. 2024. Вип. 88. № 3. С. 41-49. - URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=1307>

45. Краузе О.І. Корпоративна культура соціальної відповідальності бізнесу [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича.- Тернопіль: Бескиди, 2023. 179 с.]. С.203-210.

46. Краузе О.І. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності промислового підприємства /Нарощування фінансово-економічного потенціалу

суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія /за заг. ред. О. Панухник] Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2021. – С. 140-146.

47. Краузе О., Голда Н., Тимошів М. Зміни поведінки споживача в умовах війни. / Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 492-503. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

48. Краузе О. І. Нормативно-правове регулювання рекламної діяльності: охорона авторського права / Краузе Ольга Ігорівна, Піняк Ірина Любомирівна, Зяйлик Марія Федорівна // Галицький економічний вісник. – Т.: ТНТУ, 2024.– Том 88. – № 3. – С. 41–49.

49. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія/ за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2021. – 351 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35656>

50. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2016. – 244 с. – URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/ba5bf9cd-f7fb-47c4-90a4-89c7cb00cc2d/content>

51. Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари і послуги на ринках України: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: Астон, 2014. – 411 с. – URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/12262/6/Marketyngovyj\\_instrumentarij\\_formuvannja\\_popytu\\_na\\_tovary\\_ta\\_poslугy\\_na\\_rynках\\_Ukrainy\\_2014.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/12262/6/Marketyngovyj_instrumentarij_formuvannja_popytu_na_tovary_ta_poslугy_na_rynках_Ukrainy_2014.pdf)

52. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. – 359 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/14160>

53. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів/ Б. А. Оксентюк [та ін.]; за ред. к.е.н., доц. Б. А. Оксентюк. – Тернопіль: Бескиди, 2024. – 171 с. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46549>

54. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: Астон, 2012. – 544 с. – URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13632/5/monograph\\_2012.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13632/5/monograph_2012.pdf)

55. Методичні вказівки для підготовки до атестаційного екзамену здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / укл. : О.П. Бурліцька, Н.М. Голда, О.І. Краузе, Б.А. Оксентюк, І.Л. Піняк, С.Б. Семенюк, В.А. Фалович, С.В. Шпилик, Л.Я. Якимишин. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2025. 132 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48807>

56. Маркетинг очима світил науки : веб-сайт. URL : <http://bredmarketing.bigmir.net>.

57. Мошек Г.Є. Менеджмент організацій. Теорія та практика: навчальний посібник /Г.Є. Мошек,

58. Науково-технічна бібліотека Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. URL: <https://library.tntu.edu.ua/>

59. Незалежний інформаційний проект про маркетинг «Правильний маркетинг» : веб-сайт. URL : <http://4p.net.ua>.

60. Нормативно-правова база України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>

61. Попова Н. В. Маркетингові комунікації: підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха .- Харків: «Факт», 2020. 315 с.

62. Писаренко В.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / В. В. Писаренко, М. О. Багорка. – Дніпро: Видавець, 2019. – 240 с.

63. Семенюк С., Якимишин Л. Інформаційні тренди маркетингових комунікацій цифрової епохи. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 157-166. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25ssbcda.pdf>

64. Семенюк С. Діджиталізація процесу управління маркетингом підприємства [Електронний ресурс] / Світлана Семенюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2022. – Вип. 2 (27). – С. 35-44. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ssbump.pdf>

65. Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації / В. А. Фалович [та ін.]; монографія/ за ред. д.е.н., проф. В. А. Фаловича. – Тернопіль: Бескиди, 2023. – 495 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40915>

66. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2017. – 303 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/20441>

67. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу: монографія/ за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2020. – 179 с.

68. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія/ за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. – 593 с. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

69. Фалович, В., Фалович, Н., Шевчук, О., & Якимишин, Л. (2025). Інтеграція вітчизняної транспортної інфраструктури в глобальну логістичну систему. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 340(2), 254-259. – URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-41>

70. Фалович В.А. Формування та розвиток комплексу емерджентних якостей в ланцюгу поставок на ринку товарів промислового призначення: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04.- Тернопіль, 2018. 493 с.

71. Шведа Н. М., Шпилик С. В., Піняк І. Л. Механізми управління транспортно-логістичною системою Європейського Союзу в умовах пандемії: досвід для України. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 43–48.

72. Шпилик С. В. Facebook як ефективний маркетинговий інструмент розвитку бізнесу/ Світлана Шпилик, Оксана Вовчук // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2018. – Том 55. – № 2. – С. 106–113.

73. Шпилик С. Екомаркетинг як інструмент поліпшення іміджу підприємства [Електронний ресурс]/ С. Шпилик, В. Фалович // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 289-298. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12ssvpiip.pdf>

74. Якимишин Л. Я., Фалович В. А., Семенюк С. Б. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного сектору України в умовах воєнних та післявоєнних викликів / Л. Я. Якимишин, В.А. Фалович, С.Б. Семенюк // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. Вип. 42. С. 423-431. – URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1517>

75. Якимишин Л., Бочко О., Фалович В. Механізми управління ризиками в системах транспортно-логістичного забезпечення товарів повсякденного вжитку в умовах глобальної нестабільності. Галицький економічний вісник. 2025. Том 96. № 5.

76. Shveda N., Ziailyk M., Dzhydzhora L., Oksentyuk B., Hats. L. Strategy for the development of Ukrainian communities in the post-war period. – Salud, Ciencia y Tecnología–Serie de Conferencias; Area 4: Finance, Business, Management, Economics and Accounting. Vol. 3 (2024). P. 768-781.

77. Golda N. Marketing Internet technologies in the field of services / Digital Economy trends: global challenges, strategy and technologies: Monograph / Edited by Ghenadie Ciobanu, Olha Pavlykivska] Galati, Romania, 2021. – pp. 104-116. (222 p.)



78. Nadia Golda. [Strategies of Solially Responsible Online Marketing and Advertising Management of Trade Enterprises/](#) Kateryna Lukhanina and Danylo Sidielnikov Tetiana Ustik, Valentina Morokhova, Iryna Savras, Nadia Golda/ Economic Affairs 2023/2.. <http://ndpublister.in/admin/issues/EAv68n1sz12.pdf>. P.353-360.