

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**факультет фармацевтичних технологій та менеджменту**  
**кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«ОПРАЦЮВАННЯ НАПРЯМІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО  
СЕРЕДОВИЩА АПТЕКИ»**

**Виконав:** здобувач вищої освіти групи 226Ф20(2,10з)двЛ  
спеціальності: 226 Фармація, промислова фармація  
освітньої програми Фармація

Наталія ЛОБОВА

**Керівник:** доцент закладу вищої освіти кафедри  
фармацевтичного менеджменту та маркетингу, к.фарм.н.,  
доцент Ольга РОГУЛЯ

**Рецензент:** доцент закладу вищої освіти кафедри  
соціальної фармації, к.соц.ком., доцент Наталія ГАВРИШ

**Харків – 2023 рік**

## АНОТАЦІЯ

У роботі обґрунтовано та опрацьовано напрями та методи аналізу та оцінки конкурентного середовища аптеки. На підставі результатів SWOT-аналізу та методу «П'ять конкурентних сил М. Портера» визначено високий рівень загроз і перспективність використання сильних сторін аптеки. Визначено стратегії, які рекомендується використовувати для мінімізації негативного впливу конкурентного середовища на діяльність аптеки.

Кваліфікаційна робота містить 45 сторінок, 13 таблиць, 8 рисунків, 41 використане джерело літератури, додаток.

*Ключові слова:* аптека, фактори зовнішнього середовища, конкурентне середовище

## ANNOTATION

The paper substantiates and elaborates directions and methods of analysis and evaluation of the co-current environment of the pharmacy. Based on the results of the SWOT analysis and the "Five competitive forces of M. Porter" method, a high level of threats and prospects for using the strengths of the pharmacy were determined. The strategies that are recommended to be used to minimize the negative impact of the competitive environment on the activity of the pharmacy are defined.

The qualification work contains 45 pages, 13 tables, 8 figures, 41 used literature sources, an appendix.

*Key words:* pharmacy, environmental factors, competitive environment

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Конку rentне середовище фармацевтичної організації як об'єкт дослідження.....	6
1.2. Методи дослідження конкурентного середовища.....	10
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ АПТЕКИ.....	17
2.1. Обґрунтування об'єкта та методів дослідження.....	17
2.2. Дослідження стратегічних аспектів діяльності аптеки в умовах конкуренції.....	22
Висновки до розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА АПТЕКИ.....	28
3.1. Аналіз конкурентного середовища аптеки.....	28
3.2. Дослідження конкурентного середовища методом «П'ять конкурентних сил М. Портера».....	34
3.3. Рекомендації щодо покращення взаємодії аптеки та споживачів як наряду створення конкурентних переваг.....	40
Висновки до розділу 3.....	43
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТОК.....	51

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ринкова ситуація на фармацевтичному ринку характеризується відсутністю стабільності і дії конкурентів можуть різко змінити позиції і значимість організацій. Правильно та вчасно проведені дослідження конкурентного середовища відіграють на даний час ключову роль в успішній діяльності аптечних закладів. У рамках досліджень середовища на фармацевтичному ринку найбільший інтерес представляє зовнішнє середовище суб'єкта господарювання, оскільки саме тут повною мірою проявляються ринкові закони конкуренції. Управління конкурентним середовищем аптеки передбачає проведення аналізу діяльності конкурентів, який показує їх сильні та слабкі місця, дозволяє з'ясувати, які стратегії найрезультативніші. Крім того, аналіз самого питання про те, кого можна вважати конкурентами в цій галузі, також може надати чимало корисної інформації. Основними дослідженнями повинні бути аналіз та оцінка конкурентного середовища організації, її елементів та сутності, а також визначення основних принципів функціонування конкурентного середовища.

Не зважаючи на те, що у 2022 р. в Україні 19% аптек припинило діяльність, а роздрібна реалізація ліків скоротилася на 29% в натуральному вираженні та на 7% — у грошовому, конкурентне середовище є досить складним. Таким чином, сучасні умови діяльності аптечних закладів потребують використання нових підходів до взаємодії із висококонкурентним зовнішнім середовищем.

**Мета дослідження.** Метою є дослідження прикладних аспектів оцінки та аналізу впливу конкурентного середовища на діяльність аптеки.

**Завдання дослідження.** Для досягнення поставленої у роботі мети роботи сформульовані завдання:

- проаналізувати інформаційні джерела з питань дослідження конкурентного середовища;
- обґрунтувати методи аналізу впливу зовнішнього середовища на

діяльність аптеки;

- провести аналіз стратегічних засад діяльності аптеки в конкурентних умовах;
- дослідити умови формування та стан конкурентного середовища аптеки;
- виконати оцінку конкурентного середовища аптеки методом «П'ять конкурентних сил М. Портера»;
- розробити рекомендації щодо покращення діяльності аптеки та створення конкурентних переваг.

**Об'єкт дослідження:** аптечні заклади.

**Предмет дослідження:** зовнішнє середовище, конкуренція.

**Методи дослідження.** Використано системний та порівняльний, графічний методи, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, метод «П'ять конкурентних сил М. Портера».

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці прикладних положень аналізу конкурентного середовища на прикладі діяльності аптеки.

**Апробація результатів дослідження і публікації.** Результати кваліфікаційної роботи були представлені під час VIII міжнародної науково-практичної дистанційної конференції «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи», яка відбулася 27 квітня 2023 р. на базі Національного фармацевтичного університету [13]. Опубліковано тези (додаток): Лобова Н. В. Дослідження конкурентного середовища методом «П'ять конкурентних сил М. Портера».

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, висновків, переліку використаних джерел, додатку. Робота представлена на 45 сторінках друкованого тексту, містить 13 таблиць, 8 рисунків, 41 використане інформаційне джерело, 14 з яких — іноземні.

## РОЗДІЛ 1

### НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **1. 1. Конкурендне середовище фармацевтичної організації як об'єкт дослідження**

Організація — це група людей, діяльність яких спрямована на досягнення загальних та конкретних цілей [32]. У менеджменті організація розглядається як соціальне утворення, що об'єднує людей, діяльність яких спрямована на досягнення певної суспільно-корисної мети та певним чином координується. Окрім загальноприйнятих визначень, поняття «організація» може набувати такого визначення: це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових та інших умов для досягнення поставлених цілей. Організація розглядається як об'єднання людей, які спільно реалізують визначену програму або досягають певної мети і діють на основі певних процедур і правил [3, 22].

Зовнішнє середовище організації розглядають як сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних структур та інших зовнішніх відносно організації умов і чинників, які діють у глобальному оточенні. Тобто зовнішнє середовище формується з умов і чинників, які виникають незалежно від діяльності організації та суттєво на неї впливають. Зовнішнє середовище є оточенням, яке охоплює різні фактори, які можуть так або інакше впливати на діяльність організації у поточному та перспективному періодах [5, 24].

Всі зовнішні фактори поділяються на дві групи: фактори прямої і непрямой дії. Фактори прямого дії — це безпосереднє оточення організації, яке формується за рахунок таких суб'єктів середовища, які безпосередньо

впливають на діяльність, наприклад, фармацевтичної організації. Аналіз середовища прямої дії передбачає вивчення окремих факторів впливу та оцінку їх взаємодії. Фактори прямої дії формують специфічне оточення конкретної організації і містить елементи, з якими організація взаємодіє постійно або на регулярній основі. Слід зауважити, що організація також впливає на фактори, які знаходяться в безпосередній близькості від неї. Маємо двобічний взаємовплив: факторів на організацію та організації — на фактори [10, 11].

До факторів зовнішнього середовища організації прямого впливу належать:

- конкуренти. Це організації, які пропонують аналогічну продукцію чи послуги;
- споживачі. Це особи, організації, підприємства, які використовують товари;
- постачальники. Це суб'єкти господарювання, які можливість працювати організації, надають необхідні матеріали;
- закони і органи державного регулювання і контролю. Визначають правове поле функціонування суб'єктів ринку, зобов'язують виконувати і дотримуватися нормативно-правових положень [7, 10, 23].

Середовище непрямого впливу — це макрофактори, які впливають на діяльність організацій не прямо, але організації нічого протиставити їм не можуть. Фактори непрямої дії змушують організацію враховувати ці фактори середовища, так як вони обумовлюють певні зміни і організації потрібно спрогнозувати і підготуватися або вже пристосовуватися до таких ринкових змін [6].

До основних елементів середовища непрямого впливу на організацію належать:

- економічне середовище (економічні процеси, стан економіки);
- політичне середовище (політичні процеси і перетворення, стан лобіювання, протекціонізм);

- науково-технічне середовище (нові технології, продукти, стратегії);
- соціокультурне середовище (суспільство, мода, культура);
- природне середовище (природні та техногенні фактори);
- міжнародне середовище (події світової спільноти, процеси глобалізації, злиття та поглинання) [6, 40].

Будь-яка організація, у тому числі й фармацевтична, функціонує у специфічному зовнішньому середовищі і зіштовхується з низкою впливів. При аналізі впливу зовнішнього середовища на організацію важливо враховувати, що характеристики середовища відрізняються, але водночас вони пов'язані з її факторами [17].

Для подальшого дослідження нами обрано конкурентне середовище, обґрунтування методів та аналізу якого потребувало визначення детальних характеристик конкуренції на фармацевтичному ринку [2, 9, 20].

При оцінці та аналізі конкурентного середовища необхідно враховувати низку принципів її функціонування, до яких належать:

- рухливість середовища – швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Рухливість конкурентного оточення може бути вищою для одних організацій та нижче для інших;
- складність конкурентного середовища - кількість чинників, куди організація має реагувати, і навіть рівень варіативності кожного фактора;
- невизначеність середовища означає наявність інформації, яку має організація щодо конкретного чинника, і навіть функцією впевненості у цій інформації. Якщо інформації мало чи є сумніви у її точності, середовище стає більш невизначеним, ніж у ситуації, коли є адекватна інформація і є підстави вважати її високонадійною. В даний час потрібно більше і більше інформації, але впевненість у її точності знижується [20, 30].

Конкуренція є невід'ємною частиною ринкового механізму і виступає генератором продуктивності, ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Важливо розуміти, що конкуренція, як процес, протікає в певному середовищі. Конкурентне середовище — це система конкурентної



взаємодії конкретних суб'єктів господарювання з приводу економічних умов і результатів їх господарської діяльності, поведінка яких зумовлена об'єктивною дією законів ринкової економіки та примусовою формою регулюючих обмежень з боку держави. Наприклад, в економіці залежно від того, хто контролює ціни, розрізняють три види конкурентних середовищ: 1) конкурентне середовище, в якому ціни контролюються ринком, 2) конкурентне середовище, в якому ціни контролюються самим підприємством; 3) конкурентне середовище, в якому ціни контролюються урядом [19, 25, 38].

Сучасний менеджмент демонструє необхідність постійно і систематично збирати і аналізувати дані про конкурентне середовище. Значення конкурентного середовища для організації та економіки в цілому проявляється в тому, що ефективно конкурентне середовище забезпечує таке становище конкурентних відносин, що залежить від певного періоду розвитку ринку. Даний розвиток може характеризуватись або повною свободою товаровиробників, або наявністю бар'єрів, як, наприклад, регулювання конкурентних відносин, так і монополістичні відносини на ринку. Що ж до ефективності конкурентного середовища, слід розуміти, що ця категорія ні абсолютна, ні відносна [2, 8].

Конкурентне середовище не є постійним станом ринку і еволюціонує разом із ринком і йому притаманний певний соціально-економічний зміст, що визначається характером того періоду часу, в якому функціонує ринкове господарство. Разом про те саме соціально-економічний зміст конкурентного середовища незмінено. З розвитком конкурентних відносин воно лише сповнюється новими рисами. Ініціативність, заповзятливість, прагнення до зростання прибутку притаманні конкурентному середовищу як такому. Організація, як елемент конкурентного середовища, досліджується з урахуванням усієї сукупності конкурентних відносин. Це є необхідною умовою ефективного функціонування над ринком. Іншими словами, організація, що прагне ефективно функціонувати, має враховувати не лише

власні цілі та внутрішні можливості, а й зовнішні умови конкурентного середовища, що склалися об'єктивно та постійно змінюються [22, 29].

Таким чином, від стану конкурентного середовища залежить стан справ у суб'єктів, які діють цьому ринку. Наприклад, якщо середовище є сприятливим, то організації розвиваються в умовах конкурентної боротьби, а у протилежному випадку спостерігатиметься монополізація ринку, коли один або кілька суб'єктів будуть у більш виграшному становищі, ніж інші.

## **1. 2. Методи дослідження конкурентного середовища**

Виявлення та оцінка конкуренції має вирішальне значення для корпоративного стратегічного планування з метою отримання та збереження частки ринку. Дослідження конкурентного середовища потребує від суб'єктів ринку формування комплексного портфелю нормативно-правової бази, консалтингу з питань фармацевтичного забезпечення, рішень для клінічних досліджень, технологій науково-дослідних розробок [7, 16, 27]. Зарубіжний досвід аналізу стану конкурентного середовища на фармацевтичному ринку демонструє пріоритетність вирішення таких завдань:

- розробка профілей компаній основних ключових гравців, у тому числі їх фінансові показники, пропоновані продукти/послуги, канали розподілу та стратегічні ініціативи;

- дослідження найкращих галузевих практик (бенчмаркінг) та розробка стратегічних рекомендацій, які пов'язані з ринками досліджень і розробок (хімічними чи біологічними), ринками вакцин – генериків і біоподібних препаратів, безрецептурних препаратів, дієтичних добавок, косметичних засобів та ринків медичного обладнання;

- проведення аналізу SWOT, PESTEL і побудова матриці Porter для оцінки конкурентних загроз, визначення цілей злиття, поглинання та партнерства, а також порівняльний аналіз конкурентів для вимірювання

ефективності;

- інтерв'ю з компаніями для порівняльних досліджень, лікарями, дистриб'юторами (оптовики, агенти, групи закупівель, роздрібні та лікарняні фармацевти тощо), органами охорони здоров'я, пацієнтами та захистом інтересів пацієнтів;

- дослідження можливості використання інтегрованих технологій для розробки регіонально-орієнтованих рішень, які можна масштабувати в усьому світі відповідно до потреб клієнтів.

- використання запатентованих методологій управління проектами, щоб обслуговувати клієнтів і розширювати портфель продуктів [1, 4, 14, 21, 33-37, 39].

У науковій літературі за темою дослідження представлено основні напрями конкурентної боротьби на вітчизняному фармацевтичному ринку, якими є:

- суттєва конкуренція між українськими та зарубіжними фармацевтичними виробничими компаніями, між світовими лідерами фармацевтичної галузі, які потенційно можуть вийти на даний ринок;

- активний розвиток організації різних галузей ринкового господарства, стратегії розвитку яких передбачають вихід на ринок фармацевтичної продукції;

- тиск з боку продуктів-замінників, а також конкуренція з боку оригінальних і генерикових препаратів; спеціальних харчових добавок та ін.;

- конкуренція на рівні логістичних ланцюгів фармацевтичних поставок;

- конкурентна боротьба за домінування в госпітальному чи/або аптечному сегментах та лобіювання інтересів конкретних компаній у каналах товаророзподілу на фармацевтичному ринку;

- конкуренція серед оптової та роздрібною ланки, які розширюють та ускладнюють ринкову конкуренцію;

- тиск з боку споживачів, які завдяки низьким бар'єрам доступу до інформації стали більш обізнаними з характеристиками лікарських засобів та

медичних виробів і мають змогу отримувати фармацевтичну допомогу від багатьох суб'єктів ринку [15, 26].

Слід відмітити, що проведення аналізу конкурентного середовища є вагомим, якщо поставлене завдання створення маркетингової політики позиціонування товару, обґрунтування плану продажу. Також потребує досконалого знання ринкової ситуації діяльність з розробки товару, у тому числі вибір властивостей та ключових показників продукту, формування асортименту та товарної політики, визначення ціни на товар, розробка системи просування товару у контексті конкурентного середовища [8, 21, 28].

На підставі аналізу даних наукової та фахової літератури визначено етапи аналізу конкурентного середовища фармацевтичного ринку. Наприклад, якісний аналіз конкурентів проводиться у декілька етапів. Насамперед необхідно визначити проблеми та поставити конкретні цілі маркетингового дослідження, які допоможуть вирішити поточні завдання. Це потрібно, щоб не аналізувати зайву інформацію, яка не може дати відповіді на запитання, що вас цікавлять. На наступному етапі необхідно чітко визначити конкурентів та цільову аудиторію клієнтів, з якою взаємодіють компанії-конкуренти, та створити їх перелік. Необхідно підготувати засоби збору даних, після чого провести пошук потрібної інформації з наступною систематизацією отриманих відомостей. Після проведення структурування, ретельного дослідження та оцінки якості зібраної інформації відбувається створення докладного звіту, на основі якого, використовуючи інформацію про конкурентів, можна сформулювати нову стратегію просування компанії [12, 31].

Для ідентифікації конкурентів рекомендується застосовувати «Матрицю ідентифікації підприємств-конкурентів за часткою ринку та її темпами зростання». Пропонований спосіб реалізується у три етапи: 1) ідентифікація підприємств за часткою ринку; ідентифікація підприємств за темпами зростання частки ринку; 3) побудова «Матриці ідентифікації підприємств-конкурентів за часткою ринку та її темпами зростання». Таким

чином, відповідно до частки ринку визначаються чотири групи на ринку: лідери, підприємства із сильною конкурентною позицією, підприємства зі слабкою конкурентною позицією, аутсайдири. Відповідно до темпів зростання частки ринку визначаються п'ять груп підприємств:

- 1) з конкурентною позицією, яка швидко покращується;
- 2) з конкурентною позицією, яка покращується;
- 3) з конкурентною позицією, яка погіршується;
- 4) з конкурентною позицією, яка швидко погіршується;
- 5) з незмінною конкурентною позицією (у яких темп зростання частки ринку - 100%) [16].

Проста методика аналізу конкурентів (один раз на рік) передбачає, що на щорічній основі проводиться моніторинг основної діяльності конкурентів.

Основні блоки такого аналізу:

- характеристика внутрішньогалузевої конкуренції та її прогноз;
- складання конкурентної картки ринку;
- вибір ключових, непрямих та прямих конкурентів;
- порівняльний аналіз окремого продукту та повного асортименту компанії з прямими та непрямими конкурентами;
- порівняльний аналіз умов ціноутворення та цінових стратегій;
- порівняльний аналіз дистрибуції та розподілу продукту;
- порівняльний аналіз позиціонування та сформованості іміджу бренду;
- порівняльний аналіз методів і каналів просування, що використовуються, в тому числі і бюджетів;
- порівняльний аналіз цільової аудиторії, обізнаності та прихильності до продукту та компанії;
- порівняльний аналіз технологій, якості персоналу та інших ресурсів;
- складання укрупненого порівняльного SWOT-аналізу конкурентів;
- аналіз конкурентних переваг підприємства [4].

Встановлено, що до основних методів дослідження конкурентів, як фактору зовнішнього середовища, належать такі: функціонально-вартісний

аналіз, метод парних порівнянь на основі багатовимірною шкалювання, прийом ланцюгових підстановок та різниць, метод групувань, маркетингові методи, матричні методи аналізу [4, 16, 22]. Узагальнена характеристика методів дослідження конкурентного середовища наведена у табл. 1. 1.

Таблиця 1. 1

### Методи дослідження стану конкурентного середовища

Назва методу	Мета застосування	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Парних порівнянь на основі багатомірною шкалювання	Побудова пріоритетного ряду факторів за ступенем впливу на економічну ефективність	Визначення зовнішніх та внутрішніх загроз досліджуваної системи	Ранжування сукупності досліджуваних факторів у разі малих відмінностей між ними	Суб'єктивність оцінки, великий обсяг розрахунків (висока трудомісткість дослідження)
Прийом ланцюгових підстановок та різниць	Оцінка впливу основних факторів на величину змін досліджуваних показників	Встановити силу впливу комплексу факторів на досліджувану систему	Дозволяє чітко визначити ступінь впливу кожного фактора на аналізоване явище або процес	Обмежена сфера застосування, складність підбору факторів
Метод Дельфі	Визначення прогнозу розвитку галузі на основі експертних оцінок	Виявлення тенденцій у галузі	Групова оцінка та поглиблений аналіз	Суб'єктивний характер отриманої інформації.
Функціонально-вартісний аналіз	Аналіз тенденції розвитку підприємства в умовах ринку та конкуренції.	Аналіз загроз та шансів, орієнтованих на стратегічні завдання.	Макроекономічний рівень підходу до об'єкта дослідження, комплексність та динамічність	Недостатність обліку особливостей об'єкта дослідження

SWOT-аналіз - універсальний метод дослідження, який однаково добре

підходить як для особистого бренду, так і для продукту чи компанії. Назва цього методу є аббревіатурою, що складається зі слів: Strengths (сильні сторони), Weakness (слабкості), Opportunities (можливості) і Treats (потенційні загрози) [4, 14].

Теорія конкуренції Майкла Портера говорить про те, що на ринку є п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку. Методика "Porter five forces analysis" була розроблена американським економістом Майклом Портером у Гарвардській школі бізнесу у 1979 році. Цей спосіб конкурентного аналізу включає дослідження таких параметрів:

- загрози появи продуктів-замінників, які можуть зробити ваш товар непотрібним;
- загрози появи нових гравців, які приносять нові ресурси та технології на ринок та знижують ваш прибуток;
- ринкова влада постачальників, які можуть відмовитися працювати з фірмою або встановити занадто високі ціни на унікальні продукти;
- ринкової влади споживачів, тобто впливу покупців в розвитку фірми, їх чутливості до зміни вартості товару. Досліджують кількість споживачів та залежність від поточних каналів дистрибуції, джерела інформування та доступність продуктів-замінників, унікальну торгову пропозицію фірм-конкурентів;
- рівня конкурентної боротьби – визначального чинника, який впливає рівень конкуренції у галузі. Аналізують кількість конкурентів та їх позиціонування, рівень зростання ринку та критерії його насичення, бар'єри входу та виходу з галузі, рівень витрат конкуруючих компаній на рекламу [20].

Майкл Портер вважав, що ці елементи ринку є рушійними силами ринкової конкуренції, що й лягло в назву моделі – модель п'яти сил конкуренції за Портером. Конкурентний аналіз галузі по Майклу Портеру допомагає визначити інтенсивність і виразність конкурентних сил у галузі, знайти таку позицію, в якій компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе впливати на них.

Модель п'яти сил використовується найчастіше у стратегічному управлінні, вона зручна в умовах зростання загроз компанії, які виявлені з допомогою моделі, допомагає під час проведення SWOT-аналізу компанії та у складанні докладного конкурентного аналізу та аналізу ринку [35].

PEST-аналіз (іноді його також позначають як STEP-аналіз) – це маркетинговий інструмент, що дозволяє визначити стратегію організації у довгостроковому періоді. Аббревіатура PEST складається з англійських слів: Politics (політика), Economics (економіка), Socio-culture (соціум – культура) та Technology (технології). Цей метод конкурентного аналізу виявляє аспекти політичного, економічного, соціально-культурного та технологічного оточення компанії, що впливають на бізнес організації [34, 36].

## **Висновки до розділу 1**

1. На підставі даних наукових та фахових інформаційних джерел досліджено сучасні напрями та підходи до оцінки та аналізу конкурентного середовища організації. Описано умови та фактори зовнішнього середовища, які виникають незалежно від діяльності організації та суттєво на неї впливають. Розкрито сутність та вплив конкурентного середовища, як системи конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання з приводу економічних умов і результатів їх господарської діяльності. Доведено необхідність постійно і систематично збирати і аналізувати дані про конкурентне середовище.

2. Досліджено зарубіжний досвід аналізу стану конкурентного середовища на фармацевтичному ринку та визначено пріоритетність вирішення завдань, пов'язаних з розробкою профілей компаній, дослідженням найкращих галузевих практик та розробкою стратегічних рекомендацій, які пов'язані з ринками досліджень. Надано обґрунтування сучасних методів дослідження конкурентного середовища.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ АПТЕКИ

#### 2.1. Обґрунтування об'єкта та методів дослідження

В якості об'єкта дослідження обрано ТОВ «АПТЕКА №11», яка зареєстрована за юридичною адресою місто Харків, вул. Полтавський шлях, буд. 119. «АПТЕКА №11» має значний досвід роботи, на ринку працює з 2002 р. Аптечний персонал розуміє соціальну вагомість професії та має високий рівень кваліфікації. Місія аптеки №11 – сприяти зміцненню здоров'я населення нашої країни, шляхом забезпечення широкого асортименту якісних та необхідних ліків та медичних препаратів для всієї родини. Виходячи з місії аптека дотримується наступних принципів: висока якість, професіоналізм співробітників, гнучка система цін, знижки соціально незахищеному населенню, єдині стандарти обслуговування, які базуються на індивідуальному підході до кожного відвідувача.

Фармацевтичне консультування покращує ефективність, результати лікування і сприяє зниженню вартості лікування. Аптека має широкий асортимент аптечного товару, окремі категорії орієнтовані на соціально-незахищені верстви споживачів. Аптека розміщена у власних приміщеннях. На даний час аптека має фінансову стабільність, але за час тривалої пандемії та військового стану виникають ризики недопоставок товару, відбулося зменшення товарних запасів, що негативно вплинуло на прибутковість аптечного закладу.

Основним видом діяльності є: 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Додатковими видами діяльності є 21.20 - Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів; 77.39 - Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, 86.21 - Загальна медична практика.

Поряд з традиційними видами послуг (відпуск та консультування при відпуску), які надаються в аптеці, з'являються різні форми фармацевтичної допомоги:

- тестування показників стану здоров'я (артеріальний тиск, рівень цукру в крові, оксигенація та ін.);
- програми з управління станом хворого при артеріальній гіпертонії, бронхіальній астмі, цукровому діабеті та ін;
- програми по запобіганню палінню;
- програми для літніх людей, для дітей тощо.

Необхідність комплексного дослідження діяльності аптеки обумовлена потребою в покращенні обслуговування, так як в останні роки з'явилися негативні відгуки про діяльність аптеки, в першу чергу, це стосувалося якості обслуговування відвідувачів, були скарги на персонал. Нами було розроблено напрями дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища (чинники прямого впливу), етапи якого представлені у табл. 2. 1.

Таблиця 2. 1.

### Обґрунтування етапів дослідження

Напрямок дослідження	Метод дослідження	Предмет дослідження
Внутрішнє середовище	SWOT-аналіз	сильні та слабкі сторони підприємства
Середовище прямого впливу	SWOT-аналіз	можливості та загрози ринку
	П'ять конкурентних сил М. Портера	внутрішньогалузева конкуренція; загроза появи нових учасників ринку; ринкова влада покупців; ринкова влада постачальників; загроза появи продуктів субститутів (замінників)
	порівняльний аналіз, конкурентний та бенчмаркінг	аптеки-конкуренти
Середовище непрямого впливу	SWOT-аналіз	можливості та загрози ринку

Для аналізу отриманих результатів дослідження використовувався метод порівняльного аналізу конкурентів, під час якого проводилося зіставлення параметрів компанії з аналогічними параметрами основних конкурентів з метою визначення сильних та слабких сторін, конкурентних переваг. Слід відмітити, що у 2022 р. ринок аптечного ритейлу зменшився у натуральному вираженні — на 29%, у доларовому еквіваленті — на 21%, у гривневому — на 7% (рис. 2. 1). За 10 місяців 2022 р. найбільшими аптечними мережами за товарообігом у грошовому вираженні є Аптека-Магнолія, мережа аптек «Подорожник», Гамма-55, Сіріус-95 та Фармастор, які акумулюють майже 52% усього товарообігу, а частка лідера сегменту (працює під брендом "АНЦ") становить 14,1% [41].

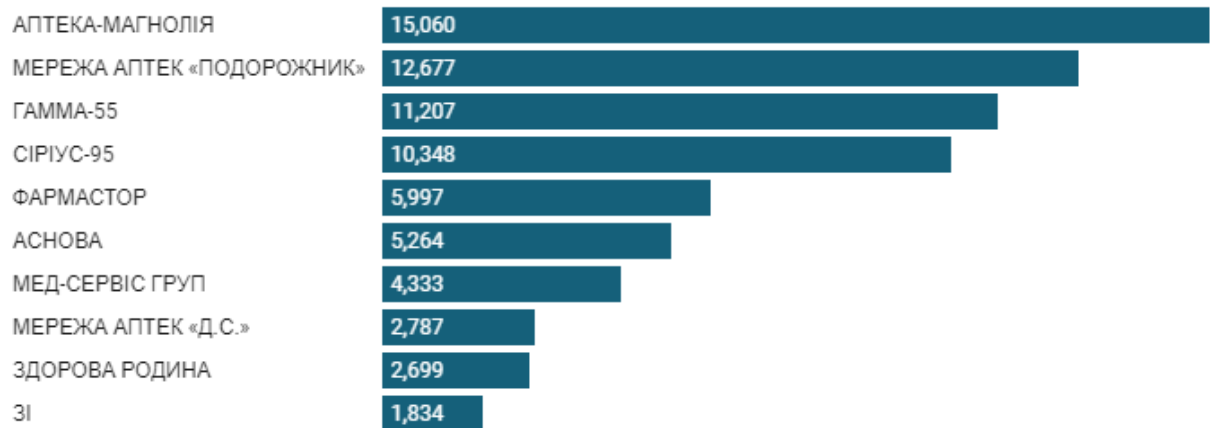


Рис. 2. 1. Обсяги реалізації аптечних мереж

Процедура SWOT-аналізу передбачала заповнення матриці, в якій відображали сильні та слабкі сторони аптечного підприємства, можливості та загрози ринку. За результатами аналізу виконано зіставлення, на підставі якого визначили напрями стратегічні та тактичні напрями покращення розвитку аптеки, а також встановили, які проблеми потребують пріоритетного вирішення. Для оцінки ринкових можливостей та загроз було досліджено низку параметрів:

- попит на фармацевтичні товари (обсяг реалізації, темпи його зростання чи скорочення, структура попиту тощо);
- конкурентне середовище (кількість основних конкурентів, місце розташування аптек, конкурентні переваги);

- економічні чинники (валютний курс, стан інфляції, купівельна спроможність населення, податкова політика);

- соціально-демографічні чинники (чисельність, структура населення району, де розташована аптека, за статтю та віком).

Дослідження факторів мікросередовища та конкурентних позицій проведено з використанням аналізу «П'ять конкурентних сил М. Портера». «Модель п'ять конкурентних сил» є ефективним інструментом, який використовується консультантами при аналізі зовнішнього середовища. Він дає змогу оцінити привабливість галузі з погляду на конкуренцію, поточну ринкову позицію компанії та розробити план дій (стратегічний та тактичний), який спрямований на максимальне використання встановлених конкурентних переваг. Під час проведення аналізу виконувалася оцінка п'яти фундаментальних конкурентних сил, які узагальнено представлені на рис. 2. 2, з використанням питань-індикаторів щодо внутрішньогалузевої конкуренції, загрози появи нових гравців на ринку, ринкової влади покупців, ринкової влади постачальників, загрози появи продуктів-замінників (табл. 2. 2). Таким чином, метод п'ять сил конкуренції Портера дозволяє аналізувати конкурентне середовище та майбутні перспективи розвитку ТОВ «Аптека №11».



Рис. 2. 2. Модель «П'ять конкурентних сил М. Портера»

**Питання-індикатори для моделі «П'ять конкурентних сил М. Портера»**

Конкурентна сила	Питання-індикатори
Внутрішньогалузева конкуренція	<p>Як багато компаній на ринку?</p> <p>Яка структура ринку?</p> <p>Які переваги у конкурентів?</p> <p>Наскільки легко покупцям змінити постачальника?</p> <p>Якими темпами зростає галузь?</p> <p>Чи є у компаній унікальні конкурентні переваги?</p>
Загроза появи нових компаній на ринку	<p>Чи є вхідні бар'єри на шляху нових конкурентів на ринку?</p> <p>Чи є ефект економії на масштабах ведення бізнесу?</p> <p>Чи є у компанії сильний відомий бренд?</p> <p>Який рівень початкових вкладень?</p> <p>Який рівень витрат на перехід на інші продукти?</p> <p>Чи потрібний доступ до каналів товароруку?</p> <p>Які і чи є юридичні обмеження щодо входу на ринок?</p> <p>Чи є у компанії сильні унікальні конкурентні переваги?</p> <p>Чи регулюється ця галузь органами влади щодо обмеження кількості учасників?</p>
Ринкова влада покупців	<p>На якому ринку компанія працює: B2B, B2G чи B2C?</p> <p>Чи можуть і як можуть покупці диктувати свої умови?</p> <p>Які переважно у компанії покупці? Великі чи дрібні?</p> <p>Яка частка великих покупців?</p> <p>Чи легко покупцям здійснювати аналогічну покупку в іншому місці?</p> <p>Чи високі у покупців витрати на переключення?</p> <p>Чи має компанія хоча б частково власне виробництво?</p> <p>Наскільки покупець поінформований про продукт?</p>
Ринкова влада постачальників	<p>Чи має компанія альтернативні постачальники?</p> <p>Наскільки високі для компанії витрати при зміні постачальника?</p> <p>Як швидко компанія може змінити постачальника чи постачальників?</p> <p>Чи здійснює постачальник пряму інтеграцію?</p>
Загроза появи продуктів-субститутів (замінників)	<p>Чи легко можна замінити товар або послугу компанії іншим товаром чи послугою?</p> <p>Чи може субститут повністю або частково замінити товар або послугу компанії?</p> <p>Чи значно відрізняється субститут на краще?</p>

## 2.2. Дослідження стратегічних аспектів діяльності аптеки в умовах конкуренції

Подальший аналіз виконано з використанням методу експертної оцінки, аналізу документів та загального дослідження ситуації на цільовому ринку.

Експериментальна частина дослідження передбачала, що горизонт планування – на даний час. Під час опрацювання матеріалів та оформлення результатів дослідження використано позначення: S-сила, W-слабкість, O-можливість, T-загроза. Також позначено оцінки: Z – оцінка, P – важливість, V – значимість (розраховується, як  $Z \cdot P$ ). Кожен фактор оцінювався з урахуванням його значущості, — оцінки його важливості для ведення бізнесу з урахуванням визначеності цієї оцінки (тобто ймовірності того, що вона помилкова). Для кожного з полів матриці SWOT розраховано середню арифметичну оцінку U (табл. 2.3). Введення цих оцінок дозволяє, крім іншого, відобразити на діаграмах значущість сил, слабкостей, можливостей та загроз, порівняти їх між собою та візуально оцінити привабливість ринкової позиції бізнесу. Важливість (z) свідчить про те, наскільки істотним є даний фактор. А визначеність (P) – про упевненість у правильному виборі фактора та його оцінці. Рейтинг факторів SWOT (V) потрібен для того, щоб спиратися у створенні стратегії на невизначені чи несуттєві чинники, а їхня сума показує нам загальну оцінку SWOT-напряму (U).

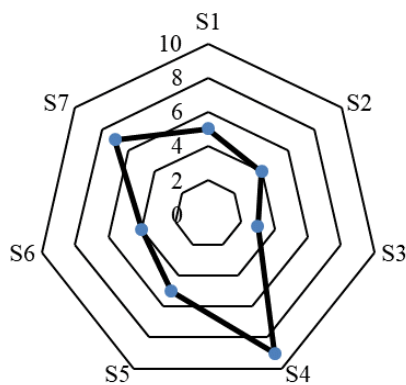
Таблиця 2.3.

### Розрахунки для побудови матриці SWOT-аналізу

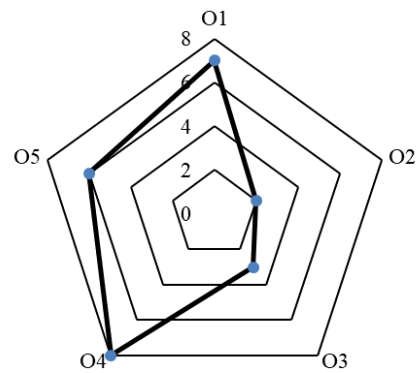
Сильні сторони U=300	Слабкі сторони U=197
S1: Наявність крупних партнерів - Z=5 P=7 V=35	W1: Нестабільність прибутку - Z=4 P=9 V=36
S2: Наявність додаткових послуг - Z=4 P=9 V=36	W2: Немає плану стратегічного розвитку - Z=7 P=7 V=49
S3: Фінансова стабільність - Z=3 P=9 V=27	W3: Висока залежність від споживачів - Z=4 P=8 V=32
S4: Укомплектований штат аптеки - Z=9 P=8 V=72	W4: Недосконала програма

<p>S5: Наявність власних приміщень - Z=5 P=8 V=40</p> <p>S6: Інноваційність колективу аптеки - Z=4 P=5 V=20</p> <p>S7: Широкий асортимент - Z=7 P=10 V=70</p>	<p>лояльності - Z=8 P=10 V=80</p>
<p><b>Можливості U=229</b></p> <p>O1: Надання додаткових послуг - Z=7 P=9 V=63</p> <p>O2: Залучення інвестицій - Z=2 P=7 V=14</p> <p>O3: Взаємодія зі стейкхолдерами - Z=3 P=6 V=18</p> <p>O4: Організація безперервного розвитку персоналу - Z=8 P=10 V=80</p> <p>O5: Укладання контрактів з новими постачальниками - Z=6 P=9 V=54</p>	<p><b>Загрози U=317</b></p> <p>T1: Поява нових аптек-конкурентів - Z=9 P=10 V=90</p> <p>T2: Зменшення пропозиції - Z=6 P=9 V=54</p> <p>T3: Зростання валютного курсу - Z=9 P=10 V=90</p> <p>T4: Зниження попиту - Z=6 P=8 V=48</p> <p>T5: Підвищення орендних ставок на приміщення - Z=5 P=7 V=35</p>

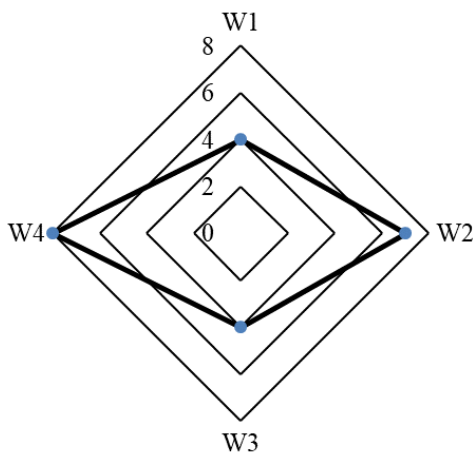
Візуалізація отриманих результатів представлена на рис. 2. 3.



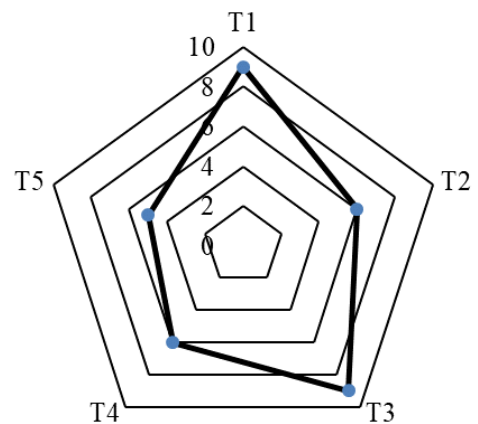
сильні сторони



можливості



слабкі сторони



загрози

Рис. 2. 3. Візуалізація факторів SWOT

Узагальнені результати з урахуванням значимості оцінок є основою побудови багатокутника факторів SWOT-аналізу (рис. 2. 4), який демонструє високий рівень загроз і перспективність використання сильних сторін.

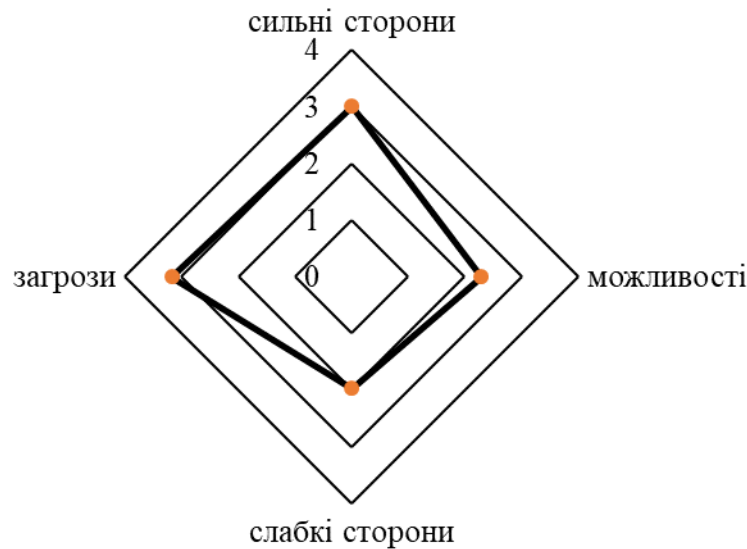


Рис. 2. 4. Багатокутник оцінки факторів SWOT-аналізу

На підставі узагальнення інформації, нами побудовано матрицю SWOT-аналізу аптеки, яка представлена у вигляді табл. 2. 4. На підставі отриманих результатів зроблено висновок про доцільність реалізації стратегій за кожним визначеним стратегічним положенням.

Таблиця 2. 4.

### Матриця SWOT-аналізу аптеки

SWOT-аналіз	Можливості:	Загрози:
	1. Укладання контрактів з новими постачальниками	1. Поява нових аптек-конкурентів
	2. Надання додаткових послуг (інтернет-замовлення, доставка)	2. Зменшення пропозиції
	3. Залучення інвестицій	3. Зростання валютного курсу
	4. Взаємодія зі стейкхолдерами	4. Зниження попиту
	5. Організація безперервного розвитку персоналу	5. Підвищення орендних ставок на приміщення
		6. Банкрутство компанії
Сильні сторони:	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
1. Наявність крупних	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»



партнерів	1-1, 1-2, 1-3, - розширення асортименту ЛЗ, розвиток нових напрямів діяльності та послуг;	1-1, 1-2 – загроза втрати частки ринку;
2. Наявність додаткових послуг	2-1, 2-4, 2-5 – створення успішного іміджу аптеки;	2-2, 2-3 – загроза зниження постачання ЛЗ;
3. Фінансова стабільність аптеки	3-1- укладання договорів; 3-5 – розвиток персоналу	3-2, 3-4 – загроза відсутності попиту на певні групи ліків;
4. Укомплектований штат аптеки	4-1, 4-5 - можливість розширення асортименту;	4-4, 4-5 - збільшення видатків на оренду, при скороченні доходної частини призведе до зниження прибутку;
5. Наявність власних приміщень	5-2, 5-3, 5-4 – укладання договору про співробітництво з органами місцевого самоврядування;	5-1, 5-3, 5-4, 5-5, 5-6 – загроза втрати фінансової стабільності, банкрутство;
6. Інноваційність колективу аптеки	6-2, 6-6 - можливість навчання як розвиток нових напрямів 6-3 - підвищення якості обслуговування, скорочення витрат	6-4, 6-6 – загроза втрати роботи
Слабкі сторони:	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»
1. Нестабільність прибутку	1-2, 1-5 – введення до асортименту нових ЛЗ;	1-1, 1-2, 1-3, 1-4 – падіння обсягів продажу, частки ринку, прибутку;
2. Немає плану стратегічного розвитку	2-2, 2-3, 2-4 - залучення нових клієнтів, розвиток нових напрямів діяльності та послуг;	2-3, 2-4, 2-6 – загроза ліквідації
3. Висока залежність від споживачів	3-1, 3-5, 3-6 – можливість розробити стратегію з використанням ІТ-технологій;	3-1, 3-3, 3-4 – загроза поглинання конкурентами;
4. Недосконала	4-3, 4-4 – можливість	4-2, 4-4, 4-6 – зменшення

програма лояльності	диверсифікації бізнесу; 4-3 – застосування нематеріальної мотивації, можливість розширення спеціалізації;	товарообігу, скорочення штату, закриття компанії, загроза плинності персоналу, втрата частки клієнтів, не можливість залучити нових клієнтів
---------------------	--	--

Встановлено, що аптека спрямовує свою діяльність на впровадження процесів діджиталізації таких, як розвиток нових напрямів (інтернет-замовлення, бронювання замовлень товарів аптечного асортименту). Слабкими сторонами є недостатньо активна маркетингова політика, що обумовлено складною системою програми лояльності для споживачів. Встановлено, що окремі працівники не мають достатньої зацікавленості у розвитку аптеки, що можна пояснити сучасним станом господарювання. Аптека втратила багато клієнтів, є затримки з постачанням замовленого товару. Керівництво аптеки докладає зусиль для забезпечення конкурентоспроможності аптеки: пацієнтам пропонується широкий асортимент фармацевтичних товарів та якісне фармацевтичне консультування, що сприяє збереженню клієнтів. Рекомендується проаналізувати доцільність введення додаткової послуги з прокату медичних виробів (милиці, ключки, шини, інвалідні крісла та ін.) та медичної техніки (апарати магнітотерапії та фізіотерапії, ваги для немовлят тощо), оскільки ці товари дорогі, а необхідність в них обмежена часом і процесом лікування.

На даний час аптека має налагоджені швидкі поставки товару, доступні ціни на лікарські засоби та медичні вироби; сформовано тандем роботи з приватними клініками та лікарнею. Графік роботи аптеки підлаштований під діяльність підприємств-сусідів та з урахуванням комендантської години. Для клієнтів в аптеці пропонується додаткова послуга з вимірювання тиску, є система знижок та накопичення на картку відсотка коштів з покупок.

Аналіз конкурентного середовища демонструє, що на діяльність аптеки впливає ринкова поведінка конкурентів та загальна тенденція галузі до укрупнення розмірів аптечних мереж. Суттєвою загрозою є нестабільність

курсу гривні, зниження купівельної спроможності населення внаслідок воєнного стану, відкриття поряд мережевої аптеки, дефіцит фармацевтичного товару у постачальників. Для протистояння загрозам на ринку таким, як зміна рівня цін та перебої у постачаннях, доцільно використовувати широкий асортимент та логістичні прийоми, контракти з постачальниками.

Можливістю покращити стан та посилити позиції є розвиток співпраці зі спеціалізованим медичним центром, який розташовано недалеко від аптеки, що може призвести до збільшення попиту на лікарські засоби та медичні вироби.

## **Висновки до розділу 2**

1. З метою проведення аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність аптеки виконано обґрунтування об'єкта та методів проведення дослідження. Розроблено напрями дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища на прикладі конкурентів.

2. Виконано дослідження стратегічних аспектів діяльності аптеки в умовах конкуренції. Побудовано багатокутник факторів SWOT-аналізу, який демонструє високий рівень загроз і перспективність використання сильних сторін, та матрицю SWOT-аналізу аптеки. Зроблено висновок про доцільність реалізації стратегій за кожним визначеним стратегічним положенням.

3. Рекомендовано впроваджувати діджиталізацію та розвиток нових напрямів (інтернет-замовлення, бронювання замовлень товарів аптечного асортименту). Аналіз конкурентного середовища демонструє, що на діяльність аптеки впливає ринкова поведінка конкурентів та загальна тенденція галузі до укрупнення розмірів аптечних мереж.

## РОЗДІЛ 3

### ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА АПТЕКИ

#### 3.1. Аналіз конкурентного середовища аптеки

З метою проведення конкурентного аналізу аптеки було зібрано та опрацьовано докладну інформацію про аптеки, які є основними конкурентами. Необхідну інформацію можна отримати в результаті проведення маркетингових досліджень конкурентів та використовуючи дані статистики [18]. Для аналізу застосовано порівняльний метод та бенчмаркінг, на підставі якого визначено кращі практики основних конкурентів та сформовано перспективні напрями подальшого розвитку. Аналіз сили тиску поточних конкурентів ґрунтувався на встановленні основних конкурентів та аналізу їх діяльності. Визначено, що основними конкурентами є мережеві аптеки такі, як «Аптека 9 1 1», Подорожник, Бажаємо здоров'я, Мед-сервіс. Аналіз конкурентів виконано за такими параметрами, як: асортиментно-цінова характеристика, соціальна відповідальність, програми лояльності, інтернет-замовлення, наявність чат-боту.

Аптечна мережа «Аптека 9 1 1» заснована у 1996 році і має у структурі понад 500 аптек. Для споживачів пропонується сучасна та зручна електронна медична інформаційна система [apteka911.ua](http://apteka911.ua). Це перший інноваційний майданчик для бронювання та організації доставки фармацевтичних товарів. Аптечна мережа «Аптека 9 1 1» пропонує споживачам моментальне online бронювання товару, сервіс віддаленої консультації з сімейним лікарем, сайт прийому заявок на лікарські засоби за державною програмою «Доступні Ліки». З 2018 р. працює розділ Shop in Shop та діє проєкт «Телемедицина». Для зручності пацієнтів розроблено авторський класифікатор лікарських препаратів, до якого додано параметри «Кому можна», є розділ «перевір аптечку», чат-бот.

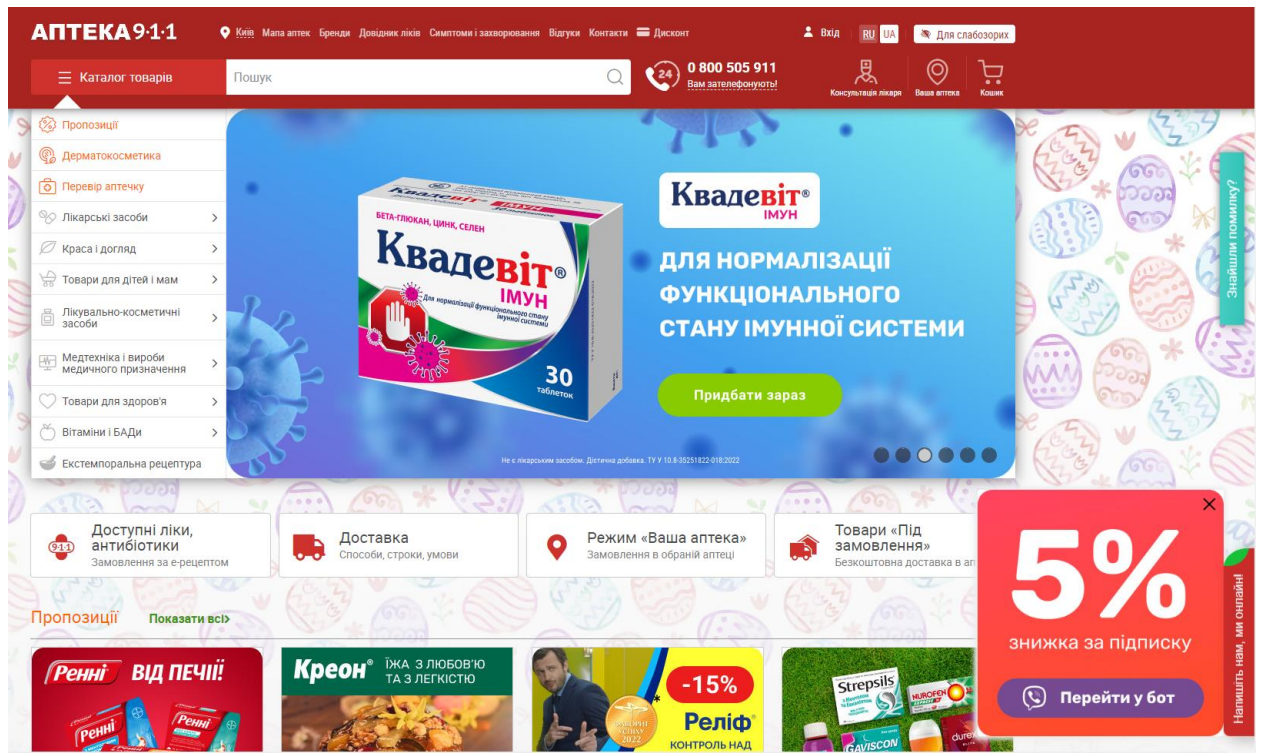


Рис. 3. 1. Скрин сайту аптечної мережі «Аптека 9 1 1»

Електронна медична інформаційна система «Аптека 9 1 1» забезпечує споживачам можливість оперативного пошуку необхідних лікарських засобів, замовлення ліків і товарів аптечного асортименту у аптек-партнерів. Участь в накопичувальній дисконтній програмі мережі 9-1-1 та закладів-партнерів дозволяє накопичувати:

- бонуси у розмірі 5-9% від вартості кожної покупки за роздрібними цінами;
- бонуси для часткового розрахунку за фармацевтичні товари у закладах-партнерах;
- бонуси і підвищення відсотків за дисконтною картою;
- решти на дисконтну карту, яка дозволяє швидше купляти, накопичену решту використовувати для наступних покупок;
- на бонусному рахунку для сплати майбутні покупки.

Для задоволення потреб споживачів пропонуються такі інформаційні інструменти:

- сторінки, які містять інформацію про акції, вигідні пропозиції на

товар, які пропонує аптечна мережа;

- рекламні банери з анонсами новин, акцій тощо;
- стрічки новин і блог, які створені при досвідченими медичними та фармацевтичними працівниками;
- сторінки, на яких представлені об'єднані товари одного бренду з додатковою навігацією і описами, які надають виробники товарів (shop in shop).

Для пацієнтів, які потребують рідкісних ЛЗ для боротьби з хронічними захворюваннями, діє ряд соціальних програм, які дозволяють придбати потрібні ЛЗ за доступною ціною. Соціальні програми діють в аптеках-партнерах, наприклад, це Доступні ліки, Програма підтримки пацієнтів "Терапія плюс" (AstraZeneca), Медікард "Цінність для здоров'я" (Boehringer Ingelheim). Також пропонуються соціальні програми "Разом" (Abbott), "Захистіть судини - збережіть серце" (КРКА), "Заради життя" (Pfizer), Медікард "Ключ до життя" та "Ключ до Відновлення" (Артеріум).

Мережа аптек «Подорожник» працює на фармацевтичному ринку з 1991 р. і має у своїй структурі понад 900 аптек у всіх областях України. Штат компанії налічує більш як 3 700 фахівців. Аптечна мережа реалізує активну маркетингову комунікативну політику. Аптечна мережа має сторінку у фейсбук (<https://www.facebook.com/podoroshnyk/>) та інстаграм (artekarodorozhnyk). Аптечна мережа займається благодійністю і здійснює соціальні програми (рис. 3. 2). Характерними для аптечної мережі є простори та відкриті торгові зали, програма лояльності "Gold", нестандартні трейд-маркетингові активності.

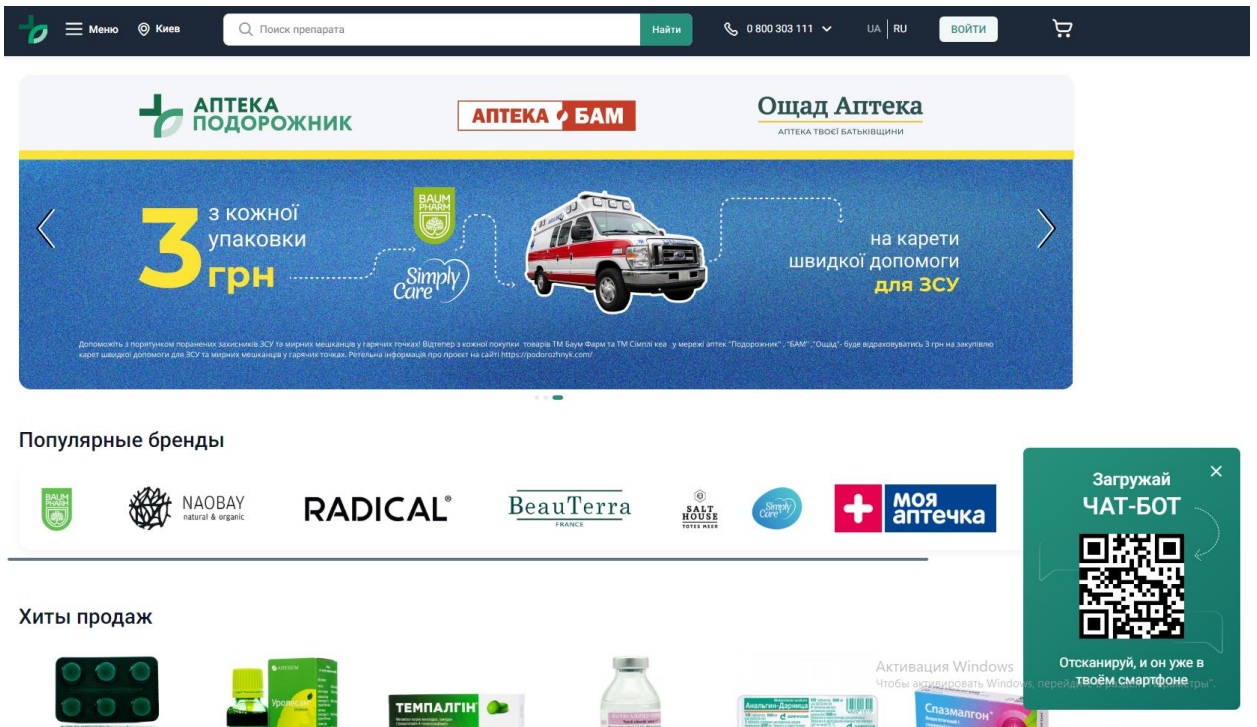


Рис. 3. 2. Скрин сайту аптечної мережі «Подорожник»

Аптека «Бажаємо здоров'я», яка діє на ринку з 2001 р., пропонує поєднання оптимальної ціни, високого рівня сервісу та широкого асортименту товарів для всієї родини. На рис. 3. 3 наведено скрин сайту компанії з прикладом соціальних проєктів, які реалізує мережа.

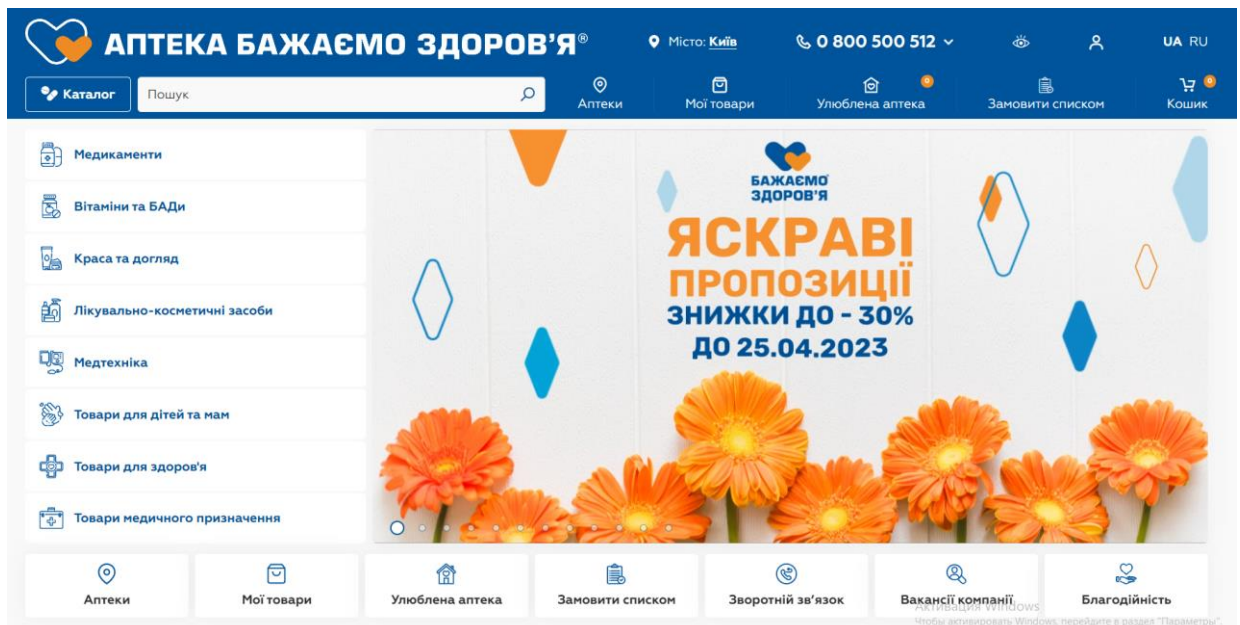


Рис. 3. 3. Скрин сайту аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»

Аптечну мережу «Бажаємо здоров'я» з 2001 р. розвиває компанія Сіріус-95, яка почала свою діяльність в 1995 р. й займається реалізацією

лікарських засобів. Загальна кількість торгових точок становить 836. Аптеки «Бажаємо здоров'я» представлені у всіх областях країни, головний офіс знаходиться в Києві. Аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» пропонує вигідні умови і досить низькі ціни у всій мережі. «Бажаємо здоров'я» має широкий асортимент аптечних товарів, який найбільш відповідає потребам населення. У відвідувачів аптеки є можливість придбати після попереднього замовлення рідкісні препарати, які відсутні у постійному асортименті. Для забезпечення інформаційних потреб створено всеукраїнську аптечну довідкову службу (0 800 500 512). Споживачі можуть скористатися пошуком необхідних їм аптечних товарів на сайті «Бажаємо здоров'я».

В аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» впроваджені єдині корпоративні стандарти для персоналу, які створюють умови для якісного обслуговування. Особлива увага приділяється розвитку професійних якостей фармацевтів, безперервного навчання та підтримання актуальності знань працівників.

Аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» впроваджує у діяльність соціальну відповідальність. Наприклад, разом з Фондом «Примирення» надає благодійну допомогу хворим дітям. Основне завдання фонду «Примирення» — пошук коштів на лікування та реабілітацію важко хворих дітей. В аптеках «Бажаємо здоров'я» є скриньки для збору пожертв на користь дітей, які є підопічними фонду. Відвідувачі аптек можуть долучитися до благодійного проекту, опустивши пожертву в прозорий ящик, який є на інформаційному стенді для збору пожертвувань фонду «Примирення». На даний час аптечна мережа передала ліки для більш ніж семи військових частин у напрямку Бахмута. Загалом за час війни мережа аптек «Бажаємо здоров'я» надала ЗСУ допомогу на суму понад 11 мільйонів гривень (фінансова підтримка та медичне забезпечення ЗСУ, придбання кровоспинних турнікетів, квадрокоптерів та медикаментів).

Мережа аптек «Мед-сервіс», яка була заснована у 1995 р., є першою в Україні у 2003 р. відкрила аптеку у форматі фарм-маркету з відкритою викладкою для самообслуговування. Аптечна мережа «Мед-сервіс» є



активним учасником соціальних проєктів, про що свідчить скрин сайту, на якому представлено види соціальних програм, до реалізації яких долучилася мережа (рис. 3. 4).

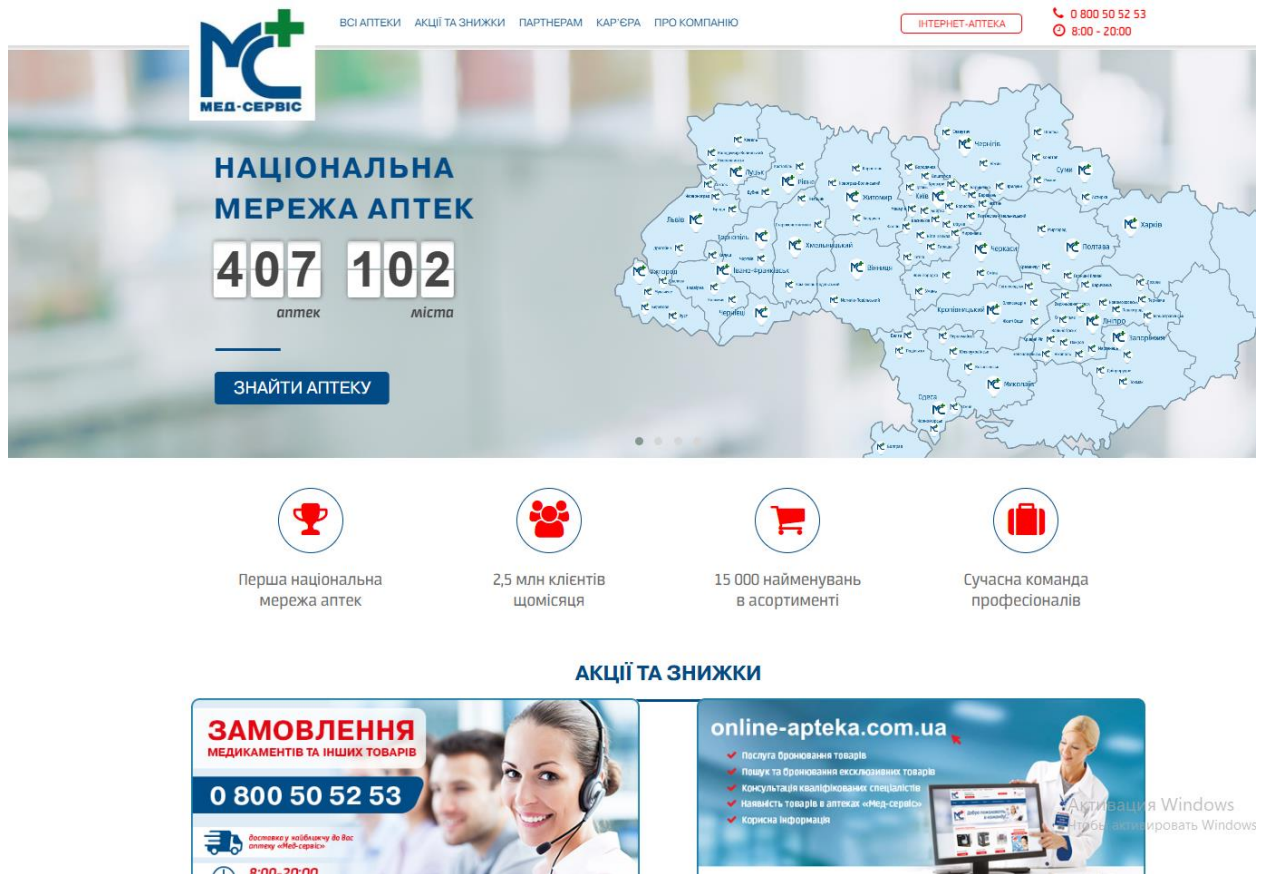


Рис. 3. 4. Скрин сайту аптечної мережі "Мед-сервіс"

Аптечна мережа «Мед-сервіс» досягла національного масштабу і на даний час входить до десятків лідерів аптечних мереж України. Аптеки, яких у мережі понад 340, представлені більш ніж в 102 містах України. Споживачі можуть придбати товари аптечного асортименту не тільки безпосередньо в аптеці, а й зробити онлайн замовлення ([online-apteka.com.ua](http://online-apteka.com.ua), по телефону колл-центру 0 800 50 52 53 та на всіх агрегаторах).

### 3.2. Дослідження конкурентного середовища методом «П'ять конкурентних сил м. Портера»

Для аналізу конкурентного середовища аптеки використано метод «П'ять конкурентних сил М. Портера», який є ефективним інструментом

оцінки ринкових позицій. Оцінку п'яти фундаментальних конкурентних сил виконано з використанням питань-індикаторів щодо внутрішньогалузевої конкуренції, загрози появи нових учасників ринку, ринкової влади покупців, ринкової влади постачальників, загрози появи продуктів субститутів (замінників). Оцінка кожного параметру передбачала присвоєння певного балу стану, що характеризує параметр. Оцінювання в балах передбачало: мінімальна оцінка — 1 бал; середня оцінка — 2 бали; максимальна оцінка — 3 бали.

Таблиця 3. 1.

### Оцінка сили тиску поточних конкурентів

Параметр оцінки	Оцінка параметру					
	стан	бал	стан	бал	стан	бал
Кількість конкурентів	Високий рівень насичення ринку	3	Середній рівень насичення ринку		Невелика кількість гравців	
Темп росту ринку	Стагнація або зниження ємності ринку		Уповільнений, але зростаючий	2	Високий	
Рівень диференціації продукту	Компанії мають стандартизований асортимент товару	3	Асортимент товару стандартизований, але має переваги		Асортимент суттєво відрізняється	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку відсутня		Є можливість до підвищення цін	2	Завжди є можливість до підвищення	
Сума		6		4		
Всього	10					

Встановлено, що загальна сума складає 10 балів, що демонструє високий рівень конкуренції.

Подальшим етапом дослідження була оцінка сили тиску нових конкурентів, узагальнені результати якого показані у табл. 3. 2.

## Оцінка сили тиску нових конкурентів

Параметр оцінки	Оцінка параметру					
	стан	бал	стан	бал	стан	бал
Економія на масштабі	Відсутня		Існує тільки у декількох учасників ринку	2	Значима	
Сильні марки з високим рівнем знань та лояльності	Відсутні великі компанії		2-3 великим компаніям належить близько 50% ринку	2	2-3 великим компаніям належить більше 80% ринку	
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару		Існують мікро-ніші		Всі можливі ніші зайняті	3
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький		Середній		Високий	3
Доступ до каналів розподілу	Повний доступ до каналів товароруху	3	Доступ до каналів товароруху потребує помірних вкладень		Доступ до каналів товароруху є обмеженим	
Політика уряду	Немає обмежувальних заходів зі сторони держави		Галузь регульована, але на низькому рівні	2	Держава повністю здійснює контроль та регулювання	
Готовність суб'єктів господарювання до	Компанії не знижуватимуть ціни	3	Великі компанії не знижуватимуть ціни		При будь-якій спробі більш дешевої	

зниження цін					пропозиції компанії знижують ціни	
Темп росту галузі	Високий та зростаючий		Уповільнений	3	Стагнація чи спад	
Сума		6		9		6
Всього	21					

Під час визначення ймовірності загрози зі сторони нових конкурентів встановлено, що сума складає 21 балів, тобто наявний високий рівень появи нових аптек-конкурентів.

Складовою моделі Портера є постачальники, які необхідно аналізувати з позицій надійності, своєчасності та вигідності асортиментно-цінової пропозиції. Для аналізу сили тиску нових постачальників необхідно врахувати кілька ключових факторів:

- кількість постачальників. Якщо на ринок зайшло багато нових учасників, то вони матимуть більшу силу тиску на існуючих постачальників, ніж якщо їх небагато;
- рівень конкуренції, бо в залежності від того, яка конкуренція на ринку, вплив може бути різним;
- ціна на продукцію, від якої залежить чи можуть постачальники знизити свої ціни чи ні;
- рівень споживання, який впливає через стан попиту і якщо споживачі не придбають товар нових постачальників, то їхня сила тиску буде менша;
- маркетингові зусилля. Якщо новий постачальник активно проводить маркетингові кампанії та просуває свій продукт на ринку, то він зможе залучити більше клієнтів та вплинути на ціни на ринку.

Отримані результати дослідження сили тиску нових постачальників наведені у табл. 3. 3. Встановлено, що оцінка сили тиску нових постачальників становить 7 балів із 12, тобто, оцінюється як середнього впливу із тяжінням до високого. Таким чином, для аналізу сили тиску нових постачальників необхідно здійснювати комплексний підхід, враховуючи

багато факторів, і розглядати це питання в контексті конкретної ситуації на ринку.

Таблиця 3. 3.

### Оцінка сили тиску нових постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметру			
	стан	бал	стан	бал
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	2	Широкий вибір постачальників	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	2	Необмеженість в обсягах	
Витрати переключення на інших постачальників	Високі витрати		Низькі витрати	1
Пріоритетність галузі для постачальника	Низька		Висока	2
Сума		4		3
Всього	7			

Аналіз сили тиску товарів-замінників є складовою моделі. Узагальнені результати оцінки представлені у табл. 3. 4. Відомо, що мережеві аптеки пропонують широкий, глибокий та насичений асортимент ЛЗ, тобто значну кількість препаратів-аналогів.

Таблиця 3. 4.

### Аналіз сили тиску товарів-замінників

Параметр оцінки	Оцінка параметру					
	стан	бал	стан	бал	стан	бал
Товари-замінники з позиції «ціна-якість»	Існують та займають високу частку на ринку	3	Існують, але тільки-но вийшли на ринок, та їх частка мала		Не існують	
Сума		3				
Всього	3					

Встановлено, що підсумковий бал становить 3, тобто є високий рівень загрози з боку препаратів-аналогів. Для зменшення сили тиску товарів-

замінників на оригінальні продукти, виробники можуть застосовувати різні стратегії маркетингу, такі як зниження цін на свої продукти, проведення рекламних кампаній, покращення якості своїх продуктів та розширення асортименту. Таким чином, сила тиску товарів-замінників у фармацевтичній галузі може залежати від багатьох факторів, таких як ціна, якість, реклама, доступність, присутність імпортованих лікарських засобів та державної політики.

Наступним етапом дослідження була оцінка ринкової влади покупців, яка демонструє лояльність покупців до товару та рівень ризику втрати наявних клієнтів. Для оцінки небезпеки втрати клієнтів проведено аналіз таких показників:

- частка покупців, які придбають товар великими обсягами;
- схильність до переключення на конкурентів;
- еластичність попиту за ціною;
- задоволеність якістю асортименту.

Узагальнені результати наведено у табл. 3. 5, з якої видно, що сила тиску клієнтів складає 7, тобто існує середній рівень загрози втрати клієнта.

Таблиця 3. 5.

### Оцінка загрози сили тиску клієнтів

Параметр оцінки	Оцінка параметру					
	стан	ба	стан	ба	стан	ба
		л		л		л
Частка покупців із великим обсягом продажів	Більше 80% продажів припадає на 20% клієнтів		Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів		Обсяг продажів рівномірно розподілений між всіма клієнтами	2
Схильність до переключення та товари-субститути	Товар унікальний, існують повні аналоги	2	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики,	є	Товар компанії повністю унікальний, аналогів	

			важливі для клієнтів		немає	
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатись на товар з більш низькою ціною		Покупець буде переключатись тільки при значній різниці в ціні	2	Покупець абсолютно не чутливий до ціни	
Задоволеність якістю товару в асортименті	Незадоволеність ключовими характеристиками товару		Незадоволеність другорядними характеристиками товару	1	Повна задоволеність якістю	
Сума		2		3		2
Всього				7		

Інтерпретація отриманих даних проводилася з урахуванням меж, які характеризують силу тиску (табл. 3. 6). Наступним була оцінка та аналіз отриманих даних, інформацію про що наведена у табл. 3. 7.

Таблиця 3. 6.

### Інформація для визначення сили тиску

Параметр	Характеристика сили тиску, бали		
	низький рівень	середній рівень	високий рівень
сила тиску поточних конкурентів (внутрішньогалузева конкуренція)	1-4	5-8	9-12
сили тиску нових конкурентів	1-8	9-16	17-24
сили тиску нових постачальників	1-4	5-8	9-12
тиску товарів-замінників	1	2	3
загрози сили тиску клієнтів	1-4	5-8	9-12

Таблиця 3. 7.

### Узагальнені результати дослідження

Параметр	Значення	Опис	Рішення
сила тиску поточних конкурентів (внутрішньогалузева конкуренція)	10/12	високий	Проводити постійний моніторинг конкурентів. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі.

			Підвищувати рівень знань про мережу аптек.
сила тиску нових конкурентів	21/24	високий	Проводити постійний моніторинг нових конкурентів. Проведення акцій, які б могли якнайдовше зв'язати покупця з компанією.
сила тиску нових постачальників	7/12	середній	Обговорити питання з постачальником питання про зниження ціни.
сила тиску товарів-замінників	3/3	високий	Підтримувати імідж аптеки з низькими цінами.
сила загрози тиску клієнтів	7/12	середній	Диверсифікація бази клієнтів. Розробити спеціальні програми для споживачів, чутливих до цін.

На підставі отриманих результатів оцінки сили впливу факторів визначено стратегії, які можна використовувати аптеці для мінімізації негативного впливу на діяльність. Враховуючи, що аптека зазнає тиску середньої сили від споживачів і є ймовірність їх переходу до конкурентів, на наступному етапі нами розроблено напрями покращення діяльності аптеки, які доцільно впровадити з метою формування споживацької лояльності.

### **3. 3. Рекомендації щодо покращення взаємодії аптеки та споживачів як напрями створення конкурентних переваг**

З метою формування конкурентних переваг, які створюють можливість покращення ринкових позицій аптеки, першочерговим є задоволення потреб споживачів і врахування впливу конкурентів. Вагомим є аналіз конкурентів та їхньої стратегії просування, щоб оптимізувати та підвищити ефективність вибраної стратегії. Це дає змогу використовувати найбільш вдалі рішення та водночас не припуститися тих самих помилок. Актуальним є розробка та реалізація стратегій маркетингу: Наприклад, реклама у місцевих ЗМІ, просування в



соціальних мережах, застосування пошукової оптимізації, розсилки електронної пошти та інші методи.

У табл. 3. 8 наведено джерела інформації, які доцільно відстежувати для врахування впливу клієнтів та конкурентів на ефективність діяльності аптеки.

Таблиця 3. 8.

### Джерела інформації про конкурентне середовище

Джерело інформації	Характеристика
Опитування споживачів	кількісний або якісний збір думок та уявлень про конкурентів серед різних цільових груп для виявлення слабких та сильних сторін компаній
Моніторинг місць продажу	інформація про якість та умови викладення товару, стратегії в галузі просування, промо-акції, асортимент
Пошук в інтернеті	відгуки, сайти конкурентів, огляди та ін.
Опитування експертів	допоможуть у розумінні якості товару конкурентів, їх іміджу на ринку
Опитування менеджерів з продажу	інсайдерська інформація (через торговий персонал можна легко отримати презентації, спеціалізовані програми конкурентів)
Вивчення галузевих оглядів	часто публікуються фінансові показники, відкриті рейтинги, а також ключові характеристики бізнесу
Тематичні виставки, конференції та семінари	з даного джерела можна отримати інформацію про учасників ринку, контакти та комунікативну стратегію

Для створення конкурентних переваг аптеці №11 доцільно створити сайт, на якому необхідно розміщувати актуальну інформацію про аптеку, про асортимент, акційні пропозиції, онлайн-замовлення, банери з інформацією про пропозиції. Обов'язково потрібно розмістити контактну інформацію аптеки: телефон, адресу електронної пошти, графік роботи аптеки та її

адресу, вказівки як знайти аптеку. При оформленні веб-сторінки необхідно розробити її дизайн, використовуючи айдентику (фірмовий стиль). Рекомендується використовувати простий шрифт, який легко читається, все виконати в узгоджених кольорах, текстах та темах.

Для сайту необхідно розробити зручний пошук та навігацію, передбачити оптимізацію сайту для пошукових систем, для чого провести рейтинг і статистику запитів в сервісі Google Adwords. Для того, щоб пошукова система знаходила інформацію про аптеку, необхідно скласти приблизний перелік ключових слів, які повинні зустрічатися у текстах, які розміщені на сайті і за якими буде вестися пошук. Підвищити рейтинг сайту допоможе включення географічних орієнтирів, які найчастіше зустрічаються у пошукових запитах: «в центрі міста», «поряд з пологовим будинком» та ін.

Необхідно публікувати на сайті експертний контент, створений спеціалістами з відповідними знаннями, освітою та досвідом. Доцільно залучати фахівців і працювати над зовнішньою оптимізацією шляхом публікацій на авторитетних тематичних сайтах. Важливим є використання правдивого, прозорого та точного контенту на сторінках сайту аптеки.

Необхідно передбачити розробку мобільної версії сайту, щоб зробити зручний доступ до нього зі смартфона або планшета. Адаптований для мобільних пристроїв дизайн легко адаптує розміри під будь-який екран, так, щоб вся інформація була доступна, масштабує розмір ілюстрацій і шрифтів, зручна навігація для смартфонів. Рекомендується регулярно оновлювати вміст, додаючи повідомлення, анонси, новини, фотографії, блог, корисні поради та пізнавальні статті про здоров'я.

Залучити відвідувачів в аптеку допоможуть такі технології, як розширення програм лояльності та їх автоматизація. CRM — це програма або онлайн-сервіс для управління бізнес-процесами в аптеці та їх автоматизація. CRM потрібні, щоб керувати всіма складовими взаємодії з клієнтом і роботи аптеки.

Основні функції CRM-систем, які є ефективними для аптеки:

- збір контактів і управління ними, для чого важливо зберігати контактну інформацію клієнтів і мати можливість пошуку по базі;
- моніторинг взаємодій завдяки функції відстеження статусу замовлення та історії взаємодії з кожним клієнтом;
- електронний документообіг, який дозволяє можливість формувати рахунки-фактури, накладні та інші документи в CRM;
- інтеграція з email, яка є важливою для комунікації з клієнтами та сегментації клієнтської бази;
- облік товарних залишків, що дозволяє планувати закупівлі, їхні терміни та обсяги;
- аналітика та візуалізація продажів, ведення статистики продажів;
- можливість інтегрувати CRM, аптека з програмним реєстратором розрахункових операцій.

### **Висновки до розділу 3**

1. Проведено оцінку та аналіз конкурентного середовища аптеки, визначено кращі практики основних конкурентів та сформовано перспективні напрями подальшого розвитку. Аналіз конкурентів виконано за такими параметрами, як: асортиментно-цінова характеристика, соціальні проєкти, програми лояльності, інтернет-замовлення, наявність чат-боту.
2. Виконано дослідження конкурентного середовища методом «П'ять конкурентних сил М. Портера з використанням питань-індикаторів щодо внутрішньогалузевої конкуренції, загрози появи нових учасників ринку, ринкової влади покупців, ринкової влади постачальників, загрози появи продуктів субститутів (замінників).
3. Встановлено високий рівень таких складових, як поточної конкуренції, ймовірність появи нових конкурентів, препаратів-аналогів в асортименті. Відмічено середню силу тиску нових постачальників та загрози втрати клієнтів. На підставі оцінки сили впливу факторів визначено стратегії,

які рекомендується використовувати для мінімізації негативного впливу конкурентного середовища на діяльність аптеки.

**4.** Розроблено рекомендації з метою покращення взаємодії аптеки та споживачів як наряду створення конкурентних переваг на ринку. Визначено джерела інформації, які доцільно відстежувати для врахування впливу клієнтів та конкурентів на ефективність діяльності аптеки. Рекомендовано створити сайт, на якому необхідно розміщувати актуальну інформацію про аптеку, про асортимент, акційні пропозиції, онлайн-замовлення, банери з інформацією про пропозиції, та впровадити CRM-систему, для якої узагальнено основні функції.

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнено теоретико-прикладні засади дослідження діяльності організації, на підставі яких схарактеризовано зовнішнє взагалі та конкурентне зокрема середовища. Визначено пріоритетні напрями та обґрунтовано сучасні методи аналізу конкурентного середовища на фармацевтичному ринку.

2. Розроблено та обґрунтовано напрями та методи аналізу та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища аптеки на прикладі конкурентів. Виконано аналіз стратегічних аспектів діяльності аптеки в умовах конкурентного середовища. На підставі результатів SWOT-аналізу визначено високий рівень загроз і перспективність використання сильних сторін, запропоновано приклади стратегій за кожним визначеним положенням. За результатами SWOT-аналізу рекомендовано напрями покращення діяльності, серед яких пріоритетною є діджиталізація. Встановлено суттєвий вплив ринкової поведінки конкурентів та загальної тенденції галузі до укрупнення розмірів аптечних мереж.

3. Виконано аналіз конкурентного середовища аптеки за такими параметрами, як: асортиментно-цінова характеристика, соціальні проєкти, програми лояльності, інтернет-замовлення, наявність чат-боту.

4. Досліджено конкурентне середовища методом «П'ять конкурентних сил М. Портера та встановлено високий рівень таких складових, як поточної конкуренції, ймовірність появи нових конкурентів, препаратів-аналогів в асортименті, середній рівень — тиску нових постачальників та загрози втрати клієнтів. Визначено стратегії, які рекомендується використовувати для мінімізації негативного впливу конкурентного середовища на діяльність аптеки.

5. Розроблено рекомендації з метою покращення взаємодії аптеки та споживачів як напряму створення конкурентних переваг на ринку. Рекомендовано створити сайт та впровадити CRM-систему.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45.
2. Білоусько Т. Ю. Зовнішній моніторинг організації в конкурентному середовищі. *Вісн. Харківського нац. аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 7. С. 55–64.
3. Гринь Є. Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: монографія Харків: «Смугаста типографія», 2018. 478 с.
4. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 281–285.
5. Даценко, Г. В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу. *Вісник Хмельницького національного ун-ту. Економічні науки*. 2010. №6. С. 198–202.
6. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №. 1. С. 144–156.
7. Зима І. Я. Аналіз законодавчого забезпечення державного управління трансформацією системи охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 108–113.
8. Іляшенко А. Х. Організаційні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Держава та регіони : Економіка та підприємництво*. 2012. №6. С. 110–113.
9. Кіпа Д. В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. №. 9. С. 322–329.
10. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого

підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №11. С. 55-58.

11. Ксьондз С. Визначення та обґрунтування факторів, що формують середовище підприємницької діяльності. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/ksjondz-9.pdf>

12. Лисецький Ю. М. Дослідження підприємства за допомогою системного підходу. *Математичне моделювання в економіці*. 2014. Вип. 1. С. 159–166.

13. Лобова Н. В. Дослідження конкурентного середовища методом «П'ять конкурентних сил М. Портера»

14. Мех О. А. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Наука та наукознавство*. 2012. № 1. С. 21–26.

15. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : монографія / Р. Р. Августин, О. З. Апостолюк, А. І. Артимович [та ін.]. Тернопіль : Крок, 2020. 560 с.

16. Нижник В. М., Полінкевич О. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. Вип. 9 (2). С. 334–345.

17. Орлов Д. І. Проблема аналізу впливу зовнішнього середовища на функціонування організації. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. №. 1. С. 74–77.

18. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

19. Полянська А. С., Савчук С. В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5927>

20. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf>.

21. Тарасюк М. В. Моніторинг зовнішнього середовища в контролінгу торговельної мережі. *Інвестиції : практика та досвід*. 2010. №20. С. 27–31.
22. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.
23. Тесленок І. М., Коротунова О. В., Косенко Ю. В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава*. 2019. №. 1. С. 78–82.
24. Хімченко А. М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.14. С. 258–264.
25. Чевганова В. Я., Гайдучок М. В. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 19. С. 291–295.
26. Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. *Вісн. Національного ун-ту “Львівська політехніка”*. 2022. № 1 (9). С. 56-68.
27. Aithal P. S. An effective method of developing business case studies based on company analysis. *International Journal of Engineering Research and Modern Education*. 2017. № 2. P. 16–27.
28. Banai R., & Wakolbinger T. A measure of regional influence with the analytic network process. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2011. №45(4). P. 165–173.
29. Baptista R., Mendonca J. Proximity to knowledge sources and the location of knowledge-based start-ups. *The Annals of Regional Science*. 2010. № 45 (1). P. 5–29.
30. Barile S., Saviano M. Complexity and sustainability in management: insights from a systems perspective. In *Social dynamics in a systems perspective*.



Springer, Cham. 2018. P.p. 39–63.

31. External Environment as a Factor of Ensuring the Competitiveness of Organizations in the Regional Market of Medical Services. Kuznetsova N. V. At all. *European Research Studies*. 2017. № 20(4A). P. 308–322.

32. Glossary of Business Continuity Terms. Disaster Recovery Journal. URL : [https:// www.drj.com/uncategorised-sp-433/glossary.html](https://www.drj.com/uncategorised-sp-433/glossary.html)

33. Grubich T. Y., Shrolik A. V. SWOT-analysis of medical and diagnostic center. *In The Strategies of Modern Science Development : Proceedings of the VIII International scientific-practical conference*. 2015. P. p. 114–116.

34. Gupta A. Environment & PEST analysis: an approach to external business environment. *International Journal of Modern Social Science*. 2013. №2. P. 34–43.

35. Gurel E., Tat M. SWOT analysis: a theoretical overview. *The Journal of International Social Research*. 2017. №40. P. 995–1006.

36. Ho J. K. Formulation of a Systemic PEST Analysis For Strategic Analysis. *European Academic Research*. 2014. № 2(5). P. 6478–6492.

37. Janković M., Mihajlović M., Cvetković T. Influence of external factors on business of companies in Serbia. *Ekonomika*. 2016. № 62 (4). P. 31–38.

38. Lasch F. Beyond the concept of human and social capital: the impact of the regional environment on high-tech venturing. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2011. №14(1). P. 56–76.

39. Rastogi N. I., Trivedi M. K. PESTLE technique—a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*. 2016. № 3(1). P. 384–388.

40. Sawalha I.H.S. Organizational Performance and Business Continuity Management: A Theoretical Perspective and a Case Study. *Journal of Business Continuity and Emergency Planning*. 2013. № 6 (4). P. 360–373.

41. [www.apteka.ua/article/656982](http://www.apteka.ua/article/656982)

## ДОДАТКИ

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ  
НОВИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ**

МАТЕРІАЛИ  
XXIX МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ ТА СТУДЕНТІВ

19-21 квітня 2023 року  
м. Харків

Харків  
НФаУ  
2023

XXIX Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів  
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ НОВИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ»

**ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА МЕТОДОМ  
«П'ЯТЬ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ МАЙКЛА ПОРТЕРА»**

Лобова Н.В.

Науковий керівник: Рогуля О.Ю.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

fmm@nuph.edu.ua

**Вступ.** Формування зовнішнього середовища у роздрібному секторі національного фармацевтичного ринку відбувається під впливом різних факторів, одним з яких є конкуренція. З метою аналізу конкурентного середовища фармацевтичної організації використовується метод «П'ять конкурентних сил М. Портера», який є ефективним інструментом оцінки ринкових позицій компанії.

**Мета дослідження.** Метою є конкурентний аналіз середовища фармацевтичної організації та розробка напрямів покращення маркетингової діяльності.

**Матеріали та методи.** Для аналізу застосовано методи порівняння та «П'ять конкурентних сил М. Портера».

**Результати дослідження.** Проведено оцінку п'яти фундаментальних конкурентних сил за питаннями-індикаторами щодо внутрішньогалузевої конкуренції, загрози появи нових учасників ринку, ринкової влади покупців, ринкової влади постачальників, загрози появи продуктів субститутів (замінників).

Під час дослідження внутрішньогалузевої конкуренції проаналізовано структуру та темпи зростання ринку, визначено переваги конкурентів. Аналіз загрози появи нових компаній на ринку дозволив дати відповіді на запитання щодо впливу ринкових бар'єрів, наявності сформованого бренду, доступності каналів збуту. Узагальнено інформацію про сегменти споживачів, їх вподобання, знання асортиментної пропозиції компанії у процесі оцінки стану ринкової влади покупців. Також цей фактор характеризує вплив покупців на ціни та умови продажу.

Метою дослідження ринкової влади постачальників було визначення стану взаємодії з постачальниками, зокрема, наявність альтернативних або перспективних постачальників для укладання нових договорів. Виконано аналіз та оцінку загрози появи замінників чи послуг, що дозволило визначити, наскільки легко споживачі можуть змінити компанію на альтернативні.

**Висновки.** Впровадження результатів аналізу за методом «П'ять конкурентних сил М. Портера» дозволяє розробити стратегічний план розвитку по кожній силі завдяки максимальному використанню конкурентних переваг фармацевтичної організації.

**АНАЛІЗ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ  
НА ПРИКЛАДІ АТ «ФАРМАК»**

Мордвинцева Д.А.

Науковий керівник: Бабічева Г.С.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

mordvinceva01@ukr.net

**Вступ.** Одним з найважливіших механізмів забезпечення конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства виступає товарна політика, основною метою якої є формування оптимального асортименту, що націлений на максимальне задоволення потреб

**Національний фармацевтичний університет**

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту  
Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу  
Ступінь вищої освіти магістр  
Спеціальність 226 Фармація, промислова фармація  
Освітня програма Фармація

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**фармацевтичного**  
**менеджменту та маркетингу**

---

**Володимир МАЛИЙ**

«01» вересня 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Наталії ЛОБОВОЇ**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Опрацювання напрямів оцінки конкурентного середовища аптеки»  
керівник кваліфікаційної роботи: Ольга РОГУЛЯ, к.фарм.н., доцент  
затверджений наказом НФаУ від «06» березня 2023 року № 58.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: квітень 2023 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та фахова література за темою роботи, інформаційні інт ернет-дані, сайти фармацевтичних виробничих підприємств.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати інформаційні джерела з питань дослідження конкурентного середовища; обґрунтувати методи аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність аптеки; провести аналіз стратегічних засад діяльності аптеки в конкурентних умовах; дослідити умови формування та стан конкурентного середовища аптеки; виконати оцінку конкурентного середовища аптеки методом «П'ять конкурентних сил М. Портера»; розробити рекомендації щодо покращення діяльності аптеки та створення конкурентних переваг.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиць – 13, рисунків – 8.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ольга РОГУЛЯ, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	01.09.2022 р.	01.09.2022 р.
2	Ольга РОГУЛЯ, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	20.12.2022 р.	20.12.2022 р.
3	Ольга РОГУЛЯ, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	01.03.2023 р.	01.03.2023 р.

7. Дата видачі завдання: «01» вересня 2022 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Збір та аналіз даних наукової та фахової літератури, інтернет-ресурсів. Написання першого розділу роботи «Напрями дослідження конкурентного середовища фармацевтичної організації».	вересень 2022 р.	<b>виконано</b>
2.	Обґрунтування методів дослідження конкурентного середовища фармацевтичної організації.	жовтень 2022 р.	<b>виконано</b>
3.	Опрацювання інформаційних даних та написання другого розділу «Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність аптеки».	листопад 2022 р. – грудень 2022 р.	<b>виконано</b>
4.	Підготовка та написання третього розділу «Оцінка та аналіз конкурентного середовища аптеки». Підготовка наукової публікації.	лютий 2023 р. – березень 2023 р.	<b>виконано</b>
5.	Підготовка доповіді та презентації до захисту. Оформлення та представлення кваліфікаційної роботи до ЕК НФаУ. Підготовка до захисту.	квітень 2023 р.	<b>виконано</b>

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Наталія ЛОБОВА

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

Ольга РОГУЛЯ

**ВИТЯГ З НАКАЗУ № 58**  
по Національному фармацевтичному університету  
від 06 березня 2023 року

**Про затвердження тем кваліфікаційних робіт**

**3. Затвердити теми кваліфікаційних робіт**, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти **3 курсу**, спеціальність – **226 Фармація, промислова фармація**, освітня програма – **Фармація** (для осіб, що мають ОКР «спеціаліст» за спеціальністю «Технології фармацевтичних препаратів»), ступінь вищої освіти – **магістр**, термін навчання – **2 р. 10 міс.**, заочна форма здобуття освіти.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
<b>Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу</b>				
Лобова Наталія Валеріївна	Опрацювання напрямів оцінки конкурентного середовища аптеки	Elaboration of directions for evaluating the competitive environment of the pharmacy	к.фарм.н., доцент ЗВО кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу Рогуля О.Ю.	к.н. із соц.ком., доцент ЗВО кафедри соціальної фармації Гавриш Н.Б.

**В.о. ректора**

**Алла КОТВИЦЬКА**

Вірно:  
Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



**Наталія ЖИВОРА**

**ВИСНОВОК**

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу  
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі  
здобувача вищої освіти**

№ 113201 від « 10 » травня 2023 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти денної форми навчання Лобової Наталії Валеріївни, 3 курсу, \_\_\_\_\_ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Опрацювання напрямів оцінки конкурентного середовища аптеки / Elaboration of directions for evaluating the competitive environment of the pharmacy», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,  
професор**



**Інна ВЛАДИМИРОВА**

**13%**

**9%**



**ВІДГУК**

**наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти  
магістр, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація**

**Наталії ЛОБОВОЇ**

**на тему: «Опрацювання напрямів оцінки конкурентного середовища  
аптеки».**

**Актуальність теми.** Важливою умовою успішної діяльності фармацевтичної організації є правильна оцінка її можливостей з урахуванням умов конкурентного середовища. Завдання полягає у виборі напрямів аналізу та відповідного інструментарію, які б дозволили скласти повноцінне уявлення про оточення та його вплив на стан фармацевтичної організації на всіх стадіях її функціонування. Тому розробка напрямів дослідження конкурентного середовища є актуальним завданням, вирішенню якого присвячена тема кваліфікаційної роботи.

**Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість**  
Отримані у кваліфікаційній роботі результати мають практичну значимість, є науково-обґрунтованими та належним чином оформлені.

**Оцінка роботи.** Кваліфікаційна робота Наталії Лобової є комплексним науковим дослідженням, затребуване в ринкових умовах функціонування організацій, яке має достатній науковий рівень виконання та практичне значення, і за отриманими результатами та висновками заслуговує на позитивну оцінку.

**Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту.**  
Кваліфікаційна робота здобувачки вищої освіти спеціальності 226 «Фармація, промислова фармація» Наталії ЛОБОВОЇ за темою «Опрацювання напрямів оцінки конкурентного середовища аптеки» є комплексним науковим дослідженням, яке за актуальністю, науковою

новизною, теоретичною та практичною значимістю відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт і може бути представлена до Екзаменаційної комісії Національного фармацевтичного університету.

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

Ольга РОГУЛЯ

«14» квітня 2023 р.

## РЕЦЕНЗІЯ

**на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності  
226 Фармація, промислова фармація**

**Наталії ЛОБОВОЇ**

**на тему: «Опрацювання напрямів оцінки конкурентного середовища  
аптеки».**

**Актуальність теми.** Забезпечення ефективної діяльності аптеки передбачає адаптацію до конкурентного середовища, а також прогнозування змін і механізмів взаємодії основних чинників, що його формують. В умовах посилення конкуренції проблема детального вивчення конкурентного середовища та діяльності конкурентів набуває особливого значення. Таким чином, тема кваліфікаційної роботи є актуальною, а досягнута мета та вирішені завдання є практично значимими.

**Теоретичний рівень роботи.** У роботі представлено теоретичне обґрунтування методів, які є ефективними у системі дослідження конкурентного середовища на фармацевтичному ринку.

**Пропозиції автора з теми дослідження.** Автором обґрунтовано та апробовано методику дослідження конкурентного середовища методом «П'ять конкурентних сил М. Портера».

**Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.** Практична цінність дослідження полягає у розробці прикладних положень аналізу конкурентного середовища на прикладі діяльності аптеки. Всі висновки мають наукове обґрунтування та відповідне оформлення.

**Недоліки роботи.** В роботі є філологічно невдалі речення, одруки. Окремі результати дослідження, які оформлені у вигляді таблиці (наприклад, таблиця 2.4.), доцільно було розмістити у вигляді додатку. В цілому зазначені зауваження не зменшують наукової та практичної цінності роботи.

**Загальний висновок і оцінка роботи.** Кваліфікаційна робота Наталії

ЛОБОВОЇ на тему «Опрацювання напрямів оцінки конкурентного середовища аптеки» є комплексним науково-обґрунтованим дослідженням, яке має практичну значимість і відповідає вимогам, які висуваються до випускних кваліфікаційних робіт, та може бути представлена до захисту в ЕК Національного фармацевтичного університету.

Рецензент \_\_\_\_\_

доц. Наталія ГАВРИШ

«18» квітня 2023 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 11**

21 квітня 2023 року

м. Харків

**засідання кафедри фармацевтичного  
менеджменту та маркетингу**

**Голова:** завідувач кафедри ФММ, доктор фарм. наук, професор Малий В.В.

**Секретар:** доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В.

**ПРИСУТНІ:** зав. кафедри ФММ, доктор фарм. наук, проф. Малий В.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Слободянюк М.М., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Пестун І.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Ткачова О.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Рогуля О.Ю., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Софронова І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бондарева І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Малініна Н.Г., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бабічева Г.С., асистент, канд. фарм. наук Шуванова О.В., асистент, канд. фарм. наук Чегринець А.А., асистент, канд. фарм. наук Ткаченко І.В., здобувачі вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація.

**ПОРЯДОК ДЕННИЙ:** Про допуск здобувачів вищої освіти випускного курсу факультету фармацевтичних технологій та менеджменту спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація до захисту кваліфікаційних робіт в Екзаменаційній комісії НФаУ.

**СЛУХАЛИ:** Про допуск здобувачки вищої освіти випускного курсу факультету фармацевтичних технологій та менеджменту спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація групи 226Ф20(2,10з)двЛ Наталії ЛОБОВОЇ до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії НФаУ. Кваліфікаційна робота на тему «Опрацювання напрямів оцінки конкурентного середовища аптеки».

**ВИСТУПИЛИ:** В обговоренні кваліфікаційної роботи взяли участь докт. фарм. наук, проф. Слободянюк М.М., канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В., канд. фарм. наук, ас. Шуванова О.В. Керівник кваліфікаційної роботи: доц. ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Рогуля О.Ю.

**УХВАЛИЛИ:** Допустити здобувачку вищої освіти Наталію ЛОБОВУ до захисту кваліфікаційної роботи на тему «Опрацювання напрямів оцінки конкурентного середовища аптеки» в Екзаменаційній комісії НФаУ.

**Зав. кафедри фармацевтичного  
менеджменту та маркетингу,**

доктор фарм. наук,  
професор

Секретар, доцент ЗВО,  
канд. фарм. наук, доцент

Володимир МАЛИЙ

Світлана ЖАДЬКО

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти Наталія ЛОБОВА до захисту кваліфікаційної роботи

за галуззю знань 22 Охорона здоров'я

спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація

освітньою програмою Фармація

на тему: «Опрацювання напрямів оцінки конкурентного середовища аптеки».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету \_\_\_\_\_ / Наталія ЖИВОРА /

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувачка вищої освіти Наталія ЛОБОВА у повному обсязі виконала визначені у кваліфікаційній роботі завдання, провела збір первинних даних, розрахунки, аналіз та узагальнення результатів. За актуальністю, глибиною та обсягом наукових досліджень кваліфікаційна робота Наталії ЛОБОВОЇ відповідає вимогам і може бути представлена для захисту в Екзаменаційну комісію Національного фармацевтичного університету.

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

Ольга РОГУЛЯ

«14» квітня 2023 р.

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Наталія ЛОБОВА допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

фармацевтичного менеджменту та маркетингу

\_\_\_\_\_

Володимир МАЛИЙ

«21» квітня 2023 року

Кваліфікаційну роботу захищено  
у Екзаменаційній комісії

«13» червня 2023 р.

З оцінкою \_\_\_\_\_

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор фармацевтичних наук, професор

\_\_\_\_\_ / Володимир ЯКОВЕНКО /