

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ
ПЕРЕВАГАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав:
здобувач вищої освіти
2 курсу групи 073МО23(1,63)Упр-02
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Управління охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом
Сніжана ВАСИЛЕНКО

Керівник:
професор закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення
якості у фармації,
докт. фарм. наук, професор
Ольга ПОСИЛКІНА

Рецензент:
завідуюча Науково-методичною лабораторією з
питань фармацевтичної освіти, заступник
директора Навчально-наукового інституту
прикладної фармації Національного
фармацевтичного університету
канд. фарм. наук, доцент
Ольга ГЕРАСИМОВА

АННОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

Мета, наукова новизна роботи полягають у дослідженні процесу формування і управління конкурентними перевагами організації.

Перший розділ роботи присвячений питанням сутності конкурентних переваг організації, джерелам їх формування, методам оцінки та управління ними. У другому розділі проведено аналіз поточних конкурентних переваг організації. У третьому розділі представлені пропозиції щодо підвищення ефективності управління конкурентними перевагами в організації.

Кваліфікаційна робота містить 77 сторінок, 9 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 62 найменувань, 3 додатків.

Ключові слова: організація, конкурентна перевага, конкурентоспроможне середовище організації, аптечні мережі, роздрібний сегмент фармацевтичного ринку.

ANNOTATION

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used literature, and appendices.

The purpose and scientific novelty of the work are to study the process of forming and managing the competitive advantages of an organization.

The first section of the work is devoted to the issues of the essence of the competitive advantages of an organization, the sources of their formation, and methods of assessing and managing them. The second section analyzes the current competitive advantages of the organization. The third section presents proposals for improving the efficiency of managing competitive advantages in the organization.

The qualification work contains 77 pages, 9 tables, 12 figures, a list of literature with 62 titles, 3 appendices.

Keywords: organization, competitive advantage, competitive environment of the organization, pharmacy chains, retail segment of the pharmaceutical market.

ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень.....	4
Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретико-методичні підходи до формування і управління конкурентними перевагами організації.....	7
1.1 Сутність і види конкурентних переваг організацій.....	7
1.2 Джерела формування конкурентних переваг організацій.....	13
1.3 Аналіз методів і моделей оцінки і управління конкурентними перевагами організації.....	22
Висновки до розділу 1.....	31
Розділ 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності і рівня конкурентоспроможності ТОВ «Фармація Харківщини».....	33
2.1 Аналіз основних техніко економічних показників діяльності ТОВ «Фармація Харківщини».....	33
2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Фармація Харківщини» і визначення її конкурентних переваг.....	40
Висновки до розділу 2.....	51
Розділ 3 Шляхи підвищення ефективності управління конкурентними перевагами у ТОВ «Фармація Харківщини».....	53
3.1. Основні напрями забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Фармація Харківщини».....	53
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	60
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	78

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АМ – аптечна мережа

АЗ – аптечний заклад

ВМ – вироби медичні

КП – конкурентні переваги

КПО – конкурентні переваги організацій

КС – конкурентні сили

ЛЗ – лікарські засоби

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах посилення конкуренції в усіх секторах економіки кожна організація орієнтується на досягнення лідерства в конкурентній боротьбі, використовуючи свої ресурси та рівень конкурентоспроможності. Залежно від того, наскільки ефективно реалізуються ці можливості, організація може здобути конкурентні переваги (КП). Такі переваги є основою стабільної конкурентної позиції та визначають напрямки стратегічного розвитку організації.

Виходячи з цього, питання створення та розвитку КП організацій є одними з найважливіших для теорії та практики управління. Успішно утримувати свої позиції на ринку можуть лише ті компанії, які систематично працюють над формуванням і підтримкою КП. Цей процес вимагає значних ресурсів, тому потребує чіткого обґрунтування напрямів діяльності та впровадження дієвих управлінських підходів. А для успішної інтеграції вітчизняних організацій у світову економіку необхідно комплексно оцінювати та аналізувати як наявні, так і потенційні КП.

Проблематиці конкурентоспроможності організацій, її оцінки та шляхів покращення присвячено чимало досліджень. Серед них можна виділити праці [1], [5], [7], [12], [15-18], [23] та інші. Водночас залишаються невирішеними або дискусійними такі аспекти, як: визначення та інтерпретація поняття «конкурентні переваги», адекватність існуючих методів оцінки КП сучасним умовам ринку; вибір оптимальних стратегічних напрямів для посилення КП організацій.

Ці питання потребують подальшого дослідження та вдосконалення підходів, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку організацій в умовах швидких змін і високої невизначеності ринкового середовища.

Мета та завдання дослідження. Мета роботи - дослідження процесу формування і управління конкурентними перевагами організації.

Завдання дослідження:

- визначити сутність КП організації та джерела їх формування;
- розкрити методи і моделі оцінки і управління КП організації;
- оцінити основні техніко-економічні показники діяльності
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності досліджуваної організації і визначити її конкурентні переваги;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління КП у досліджуваних організації.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Фармація Харківщини», м. Харків.

Предметом дослідження є процеси, що забезпечують формування КП організації.

Методи дослідження. Основними методами дослідження у кваліфікаційній роботі були: індукції та дедукції, аналіз та синтез, спостереження, узагальнення, порівняння, SWOT-аналіз, графічний метод.

Елементи наукової новизни. В роботі надані пропозиції щодо визначення ключових компетенцій для забезпечення стійких КП в організації.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання наукових розробок та методичних рекомендацій щодо формування та підвищення КП організації на фармацевтичному ринку, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості компанії в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Апробація результатів дослідження і публікації. Положення роботи були обговорені під час III Науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «навчання протягом життя (LIFE LONG LEARNING)»: наука, освіта, практика» (м. Харків, 23-24.10.2024 р.) і опубліковані у збірнику матеріалів даної конференції.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 77 сторінках, вона включає 9 таблиць, 12 рисунків, 62 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність і види конкурентних переваг організацій

Конкурентні переваги організацій (КПО) є базовим елементом їх конкурентоспроможності. Завдяки ним забезпечується зростання ринкової частки, обсягів продажу, прибутковості та рентабельності виробництва. Вони слугують вирішальним фактором для виживання та стабільного розвитку організацій у КС.

Вивчення походження КП свідчить про їхнє коріння в методологічних підходах, за основу яких була взята теорія конкуренції класичної, а потім і неокласичної політекономії. Ці підходи включають моделі різних типів конкуренції, таких як чиста монополія, досконала та монополістична конкуренція.

Дослідження світового досвіду у досягненні комерційного успіху організаціями кінця 19 - початку 21 століть дозволяє виділити п'ять основних етапів еволюції джерел формування КП: якісний, витратний, адаптивний факторний й інноваційний. Кожен з цих етапів відображає зміну споживчих вимог до товарів і послуг та спрямованість організацій на ключові стратегічні аспекти, що забезпечують найкраще задоволення цих вимог у відповідний період.

Наприкінці XX століття увага дослідників теорії та практики управління бізнесом дедалі більше зосереджувалася на нових перспективах, які можна вважати ключовими напрямками забезпечення стратегічного успіху. Серед таких чинників конкурентоспроможності виділяються знання та час. Американський економіст М. М. Портер, який вперше ввів це поняття, трактував конкурентні переваги як ринкове становище фірми, яке дає їй можливість протистояти конкурентам і залучати покупців. За його теорією, КПО поділяються на два основні види: низькі витрати (здатність виробляти продукцію з меншими

витратами, ніж у конкурентів) та диференціація товарів (забезпечує споживачам унікальну та вищу цінність) [1].

В табл. 1.1 наведені сучасні точки зору до визначення поняття «конкурентна перевага».

Таблиця 1.1

Контент-аналіз поняття «конкурентна перевага»

Автор	Визначення
О. М.Ткачук, Ю. П. Харкава [2]	Сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій організації, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку.
В. Бондаренко [3]	Цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами.
І. В.Шаповалова [4]	Ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалий період.
Ж-Ж. Ламбен [5]	Характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для компанії визначену перевагу над своїми прямими конкурентами
Н. Куденко [6]	Показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку

Продовження табл. 1.1

О.В. Посилкіна [7]	Характеристики, властивості товару або марки, які створюють для організації певні переваги над своїми безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть належати до самої продукції, або до додаткових послуг, до форм виробництва, збуту або продажу, специфічних для організації або продукції
І. З. Должанський [8].	Рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства видів ресурсів.

Джерело: складено автором на підставі [2-8]

Таким чином, узагальнюючи представлені точки зору, КП можна визначити як унікальні відмінності організації від потенційних конкурентів у певних або в усіх аспектах її діяльності. Вони сприяють підвищенню ефективності діяльності організації у короткостроковій перспективі та забезпечують стійкість і адаптивність у довгостроковій перспективі. Ці переваги досягаються завдяки постійному пошуку нових можливостей і швидкому реагуванню на зміни в ринковому середовищі та умовах конкурентної боротьби.

Аналіз підходів в економічній літературі дозволяє виділити основні властивості КП [9]:

1. Відносність. КП проявляється лише у порівнянні окремих напрямків діяльності чи продукції різних виробників. Відносність КП залежить від конкретного товару та умов конкуренції. Наприклад, переваги, які сприяють успіху в межах стратегії диференціації, не завжди є ефективними для стратегії лідерства за витратами. Унікальна технологія, яка створює специфічні споживчі властивості продукції, може бути КП лише у відповідних умовах ринку.

2. Динамічність. КП змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів протягом свого життєвого циклу. Їх динаміка залежить від змін у КС, активності конкурентів, змін попиту, поведінки споживачів, а також науково-

технічного прогресу. Ці зміни вимагають постійного вдосконалення та адаптації стратегій організації.

Окрім цих основних характеристик, існують також інші властивості конкурентних переваг, які слід враховувати при розробці стратегій розвитку організації, щоб забезпечити її ефективність і стійкість у мінливому ринковому середовищі.

3. Адаптивність. Ця властивість відображає здатність конкурентної переваги (КП) адаптуватися до змінних умов ринку та зовнішнього середовища.

4. Стійкість. Характеризує життєвий цикл КП та її здатність зберігати свою цінність на протязі тривалого часу навіть у змінних умовах конкуренції.

5. Ефективність. Характеризує можливість досягнення позитивного результату внаслідок використання КП по відношенню до одиниці витрат на її реалізацію.

КП є концентрованим виразом переваг організації над конкурентами у сферах економічної, технічної та організаційної діяльності. Ці переваги можуть бути кількісно виміряні та описані через економічні показники, такі як додатковий прибуток, більша ринкова частка, вища рентабельність чи обсяги продажів.

Водночас КП є порівняльною, відносною категорією, адже її можна оцінити лише шляхом порівняння характеристик, які мають вплив на ефективність продажу.

Ще однією характеристикою КП є її залежність від багатьох різноманітних чинників, які можуть неоднозначно впливати на її ефективність. Для досягнення КП потрібні комплексні зусилля, однак навіть цього може бути недостатньо через вплив зовнішнього мінливого середовища. Його чинники за різних обставин можуть як позитивно, так і негативно впливати на КП організації.

КП створюються особливими матеріальними і нематеріальними активами, а також стратегічно важливими сферами діяльності організації, які сприяють перемозі у конкурентній боротьбі. Основою КП є унікальні активи або особливі компетентності організації в ключових для бізнесу напрямках. Як правило, КП

реалізуються стратегічними бізнес-одиницями і слугують базисом для ділової стратегії організації.

У сучасних умовах досягнення КП дедалі частіше базується не лише на власних ресурсах і можливостях компанії, а і на можливостях партнерів по бізнесу, які разом утворюють умови, в рамках яких функціонує компанія. Таким чином, КП, що базуються на відносинах із іншими суб'єктами ринку, стали особливо актуальними та значущими. Ця тенденція посилюється у зв'язку з глобалізацією конкуренції та її переході від суперництва між окремими компаніями до конкуренції між ланцюгами чи мережами.

З теоретичної точки зору КПО можна систематизувати наступним чином [10]:

1.За ступенем стійкості – КП, які мають високу, середню або низьку стійкість.

2.За масштабом діяльності (сферами конкуренції) – глобальні, національні чи локальні КП.

3.За тривалістю дії – тактичні КП, що зберігаються на період до одного року, та стратегічні КП, термін існування яких становить період не менше двох-трьох років.

4.За джерелами формування – КП високого рангу, що пов'язані із суттєвими витратами, і які майже не піддаються копіюванню, та КП низького рангу, що можуть бути легко скопійовані конкурентами.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і ринкової ситуації, що швидко змінюється, організації повинні приділяти значну увагу формуванню та утриманню КП, що є стратегічними та унікальними, а також мають високий рівень стійкості.

Перш ніж створити КПО необхідно [11]:

- проаналізувати поточний конкурентний статус компанії;
- визначити конкурентний потенціал закладу беручи до уваги КС ринку;
- сформувані передумови для ефективної діяльності та подальшого розвитку установи в умовах мінливого середовища;

–визначити стратегічні цілі та пріоритети інноваційного розвитку установи.

На практиці виділяють дві групи факторів, що забезпечують КПО:

- перевага в ресурсах, яка виражається у високій їх якості та низькому рівні ціни;
- вміння та здібності, використання яких забезпечує ефективність поточної діяльності та якість наданих послуг (виробленого продукту).

КПО, що досягаються завдяки вдосконаленню факторів другої групи, є більш значущими. Це зумовлено тим, що їх створення та розвиток потребують складної, системної організації робіт та значних інтелектуальних зусиль, а також тим, що такі переваги важче копіювати конкурентам.

Водночас важливо розуміти, що навіть найкращі переваги можуть втратити свою конкурентну силу (КС), якщо вони не знаходять практичного втілення в діяльності організації. Щоб перетворитися на КП, вони мають обов'язково реалізовуватися у вигляді нових досягнень і результатів, які сприяють успіху організації в конкурентній боротьбі.

При створенні та реалізації КП слід брати до уваги їх властивості, а саме [12]:

- КП можуть проявляти себе лише при наявності конкурентів;
- КП є відносною категорією, яка може бути послаблена, або взагалі втрачена в разі зміни умов прояву;
- КП є динамічною категорією;
- КП важко, а інколи і не можливо скопіювати конкурентам.

Ринкові позиції організацій визначаються не лише кількістю наявних КП, а й їхньою значущістю та тривалістю. Це обумовлено тим, що з часом КП можуть втрачати актуальність або зникати, оскільки конкуренти здатні створити більш ефективні переваги. Додатково слід враховувати зміну вподобань і пріоритетів споживачів у виборі товарів або послуг, що може вплинути на довговічність дії КП.

Відповідно, для утримання конкурентних позицій на ринку організація має

постійно підтримувати, оновлювати й удосконалювати наявні КП. При цьому вони повинні виступати стратегічними факторами успіху та відповідати ключовим вимогам, які забезпечують їхню ефективність і тривалу дію.

- враховувати особливості потреб клієнтів;
- сприяти створенню довгострокової унікальної власної марки;
- враховувати особливості діяльності та розвитку організації, які не можливо повторити конкурентами.

Сьогодні організаціям важливо розробити комплексну систему формування та підтримки КП. Ця система має об'єднувати широкий спектр постійно впроваджуваних заходів, серед яких можна виділити маркетингові, інноваційні, інвестиційні, соціальні, кадрові та організаційно-управлінські. Вона повинна бути спрямована на досягнення чітко визначених цілей, враховувати зміни ринкової кон'юнктури, демонструвати адаптивність і забезпечувати можливість швидкого прийняття результативних управлінських рішень.

Отже, КПО становлять собою сукупність потенціалу організації, який у певних ринкових умовах дозволяє успішно протидіяти конкурентам та залучати більшу, у порівнянні із конкурентами, кількість покупців. Процес створення КПО є складним, оскільки вимагає комплексного підходу до визначення джерел переваг та врахування факторів, що впливають на них. Для цього в усіх напрямках діяльності організації необхідно впроваджувати зміни, спрямовані на розвиток та збільшення можливих джерел формування КП.

1.2 Джерела формування конкурентних переваг організацій

В основі формування КП лежить впровадження нововведень у широкому розумінні. Це може включати вдосконалення технологій, покращення методів і підходів до управління, модернізацію продуктів чи виробничих процесів, застосування інноваційних маркетингових стратегій, використання нових каналів збуту, а також розробку й реалізацію сучасних конкурентних стратегій.

Найбільш поширеними можливостями створення новацій, що забезпечують КПО, є [13]:

1. Інноваційні технології, що відкривають нові можливості для розробки продукції, а також впровадження сучасних способів виробництва та просування товарів.

2. Зміна вартості виробничих компонентів, а саме робочої сили, транспорту, сировини, зв'язку, енергії, обладнання чи інформації, що зумовлена зміною умов з боку постачальників або використанням нових або якісно відмінних ресурсів.

3. Нові споживчі запити, які формують або перерозподіляють КП, коли у покупців з'являються абсолютно нові потреби або змінюється їх уявлення про цінність товару.

4. Поява нових ринкових сегментів, що надає можливість виходу на нову аудиторію покупців і розробки ефективніших способів виробництва та доведення товару до споживача.

5. Зміни в урядовому регулюванні ринку, які можуть стосуватися стандартів, охорони довкілля, підтримки бізнесу, митних правил, торговельних обмежень тощо, створюючи як нові можливості, так і виклики для організацій.

Джерелами формування КП можуть бути:

- якість продукції, її висока надійність;
- імідж організації, сила бренду, торгова марка та статус або призначення товару;
- асортимент і номенклатура продукції, що забезпечують задоволення різноманітних потреб споживачів;
- технічні переваги та інновації, які дозволяють організації випереджати конкурентів;
- сервісне обслуговування, включаючи кредитування та після продажний супровід;
- маркетингові функції, наприклад, інвестиції у рекламу або

ефективність каналів розподілу;

- використовувані технології, які забезпечують точність виробничих процесів;

- вхідна якість, що гарантує високий рівень кінцевого продукту;

- кваліфікація та досвід працівників, що впливають на загальну продуктивність і якість роботи;

- система контролю діяльності, яка забезпечує стабільність і результативність бізнес-процесів;

- вигідне географічне розташування, наприклад, зручне розташування роздрібних точок;

- рівень вертикальної інтеграції, що дозволяє ефективно контролювати ланцюг створення вартості.

Джерела КП є різноманітними та залежать від особливостей галузі та конкретної організації. Однак КП мають обмежений життєвий цикл, оскільки з часом можуть втрачати актуальність або ставати доступними для конкурентів. Це вимагає від організацій постійного оновлення та вдосконалення своїх переваг для збереження успіху на ринку.

КП швидко втрачає свою цінність, якщо її легко відтворити конкурентам. Для забезпечення сталого розвитку організації необхідно не лише підтримувати наявні переваги, але й активно управляти своїм ринковим становищем, постійно знаходити нові джерела КП та максимально довго утримувати існуючі. Це особливо важливо для насичених ринків, де попит задовольняється численними продавцями.

Здатність організації зберігати свої КП тривалий час визначається безперервним удосконаленням як самих переваг, так і їхніх джерел. Такий підхід спрямований на створення переваг вищого порядку — більш стійких, довготривалих і найменш доступних для копіювання.

Дослідження поняття "конкурентні переваги" дозволяє виокремити три підходи до визначення джерел їх формування: інституційний, ринковий та ресурсний.

Інституційний підхід [14] розглядає джерела КП через інтеграцію організації у бізнес-середовище, її інформаційне поле та систему галузевих і ринкових відносин. Відповідно до цього підходу, економічна поведінка компанії зумовлена не лише технологічними чи інформаційними можливостями, а й соціальними обмеженнями, такими як норми, цінності, традиції та установки.

Інституційні джерела КП формуються на трьох рівнях:

- індивідуальному: включають норми, звички та традиції, яких дотримуються менеджер;
- організаційному: включають корпоративну культуру та систему цінностей компанії;
- між організаційному: враховують вплив державної політики, галузевих альянсів та суспільних очікувань.

Основний висновок інституційного підходу полягає в тому, що організації, які враховують соціальні норми, традиції та суспільні вимоги, отримують підтримку та легітимність. Це сприяє їхній адаптації до соціального середовища, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність. Проте надмірна адаптація до загальних стандартів може призводити до гомогенізації компаній, зменшуючи їхні відмінності, що підкреслює важливість розробки унікальних інституційних рішень.

Протягом тривалого часу ринкова концепція М. Портера [1] здобула значну популярність. Вона базується на припущенні, що успішність організації в конкурентній боротьбі визначається особливостями галузі, рівнем і масштабом конкуренції, а також стратегією, яку організація обирає для своєї поведінки на ринку. У цьому підході джерелом КП вважається ефективно обрана галузева та ринкова позиція, що враховує специфіку діяльності компанії.

Згідно з концепцією М. Портера, основними джерелами КП є:

- стратегія організації, яка визначає ключові напрями її розвитку та формує конкурентну політику;

- фактори конкурентоспроможності, що включають доступ до ресурсів, новітніх технологій і управлінських можливостей;
- умови попиту, які враховують особливості поведінки споживачів і їхні запити;
- споріднені та суміжні установи, що створюють підтримуючу інфраструктуру для організації.

У межах цього підходу процес формування КП можна представити за допомогою відповідної схеми (рис. 1.1).

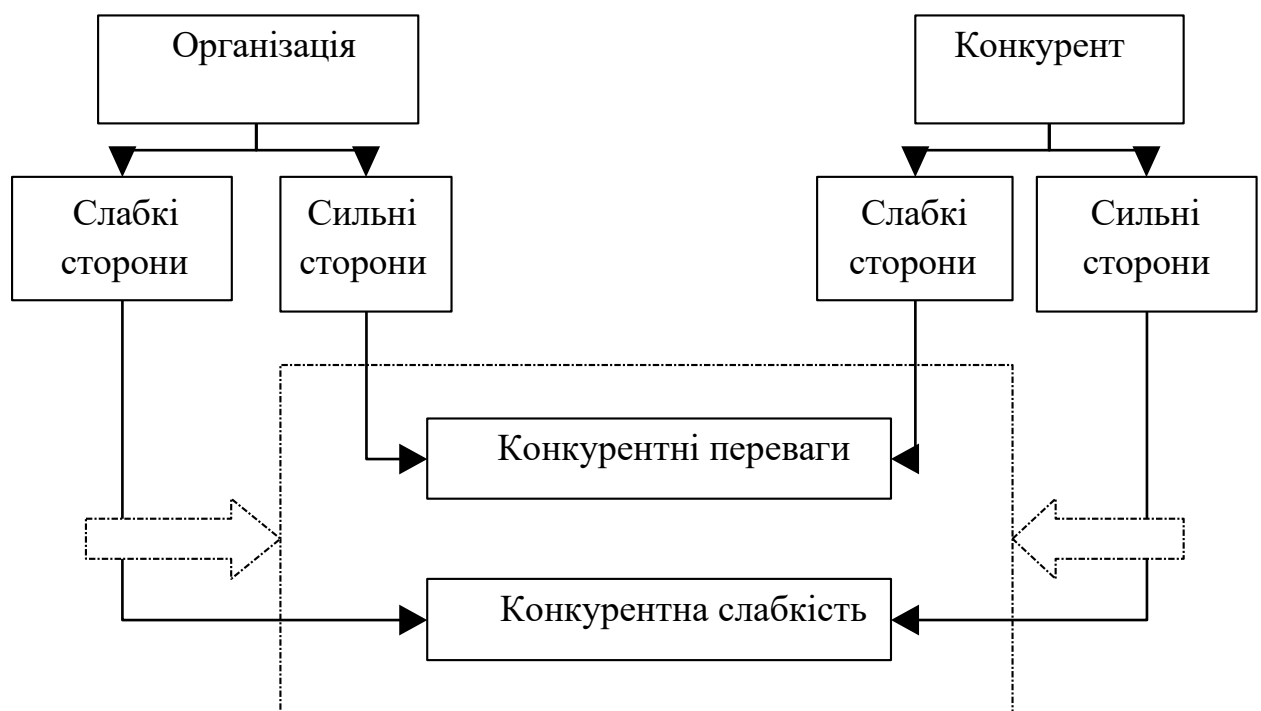


Рис. 1.1 Формування КПО

Джерело: складено автором на підставі [1; 15]

З початку 1990-х років усе більшу увагу почав привертати ресурсний підхід (RESOURCE-BASED APPROACH), який пропонує альтернативний погляд на джерела КП [15]. КП у рамках ресурсного підходу визначається як унікальна комбінація специфічних ресурсів організації, які вирізняються оригінальністю та складністю відтворення. Використовуючи ці ресурси, компанія здатна отримати перевагу над конкурентами. У контексті швидких змін у бізнес-середовищі

значущість структури галузі та позиції компанії в ній зменшується, натомість критичною стає наявність унікальних ресурсів, особливо знань у ключових для бізнесу сферах.

Розвиток ресурсного підходу значно просунули такі дослідники, як К. ПРАХАЛАД, Г. ХАМЕЛ [16], Р.М. Грант [17] та інші. Особливу популярність цей підхід здобув після публікації К. ПРАХАЛАДА та Г. ХАМЕЛА «Ключова компетенція корпорації» [16]. У цій роботі на прикладі провідних компаній було продемонстровано переваги розгляду організації не лише як портфеля бізнес-одиниць, але як портфеля компетенцій.

Основна ідея полягає в тому, що КП формуються не лише завдяки інвестиціям у перспективні напрями бізнесу, але й завдяки здатності менеджменту об'єднувати розосереджені в організації виробничі навички та технології у ключові компетенції. Такі компетенції, як управління якістю, системна інтеграція або мініатюризація забезпечують окремим напрямам бізнесу здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов, посилюючи конкурентоспроможність компанії в цілому.

У минулому компанії зосереджувалися на адаптації до зовнішнього середовища, проте ресурсний підхід наголошує на необхідності про активного створення, збереження та розвитку унікальних ресурсів і компетенцій. Цей підхід підкреслює, що запорукою високої прибутковості є не копіювання поведінкових моделей конкурентів, а розвиток власної унікальності. Завдяки цьому організація може пропонувати споживачам продукти й послуги, які важко відтворити, і формувати власні ключові компетенції як основу лідерства на ринку.

За концепцією К. ПРАХАЛАДА та Г. ХАМЕЛА, ключові компетенції базуються на людському капіталі компанії [16]. Потенціал організації значною мірою залежить від ефективного використання цього капіталу. Водночас розвиток ключових компетенцій потребує відповідної інфраструктури, що складається з взаємодії людського й організаційного капіталів. До неї належать професійні навички персоналу, впровадження інноваційних технологій, розвинені комунікаційні й інформаційні системи, корпоративна культура та інші складові.

Основними показниками успішного розвитку ключових компетенцій є зростання цінності для споживачів, підвищення їхньої задоволеності й лояльності, а також покращення інвестиційної привабливості компанії.

На думку Р.М. ГРАНТА [17], тривалість КП визначається швидкістю знецінення або старіння ресурсів і здібностей, які лежать в її основі. При цьому здібності компанії є більш довговічними порівняно з ресурсами, оскільки їх можна підтримувати, замінюючи або оновлюючи окремі ресурси у разі їх зношування чи вибуття.

Прозорість КП визначається тим, наскільки легко конкурентам виявити ключові здібності, які забезпечують цю перевагу, і встановити, які ресурси необхідні для їх відтворення. Проте низька мобільність ресурсів та здібностей ускладнює їх передавання між компаніями, що робить малоймовірним конкурентне придбання на рівних умовах тих ресурсів, які потрібні для копіювання КП успішних компаній. До того ж складність відтворення унікальних ресурсів і здібностей дозволяє організації тривалий час зберігати свою КП.

Оскільки ресурси можуть бути як взаємодоповнюючими, так і взаємозамінними, їхнє співвідношення відіграє важливу роль у формуванні КП. Найбільшу цінність мають ресурси, які забезпечують конкурентоспроможність галузі через низьку собівартість, високу якість спеціалізації або унікальність.

Найбільш характерні ключові КПО представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Джерела формування КП організації

№	Джерело формування КП	Форма прояву КП
1.	Виробництво	Наявність винаходів, патентів, ноу-хау товарного знаку; прогресивне технологічне обладнання; спеціалізація та концентрація виробництва; місце розташування виробництва (організації)

Продовження табл. 1.2

2.	Технологія	Зниження витрат праці за рахунок механізації та автоматизації; раціональне використання сировини та обладнання; покращення якості товарів
3.	Ресурси	Доступ до якісної та дешевої сировини, матеріальних, фінансових, інформаційних, паливно-енергетичних, ресурсів; доступ до ринку нових технологій; низькі логістичні та трансакційні витрати
4.	Кадри	Підвищення продуктивності та якості праці; поліпшення організації праці та виробництва; підвищення кваліфікації, створення умов для просування персоналу та мотивації до ефективної праці
5.	Управління	Висока управлінська культура, кваліфікація та дисципліна менеджерів; організація постачання сировини, матеріалів, комплектуючих деталей, ресурсів за принципом «точно вчасно»; організація сертифікованої системи управління якістю за міжнародними стандартами ISO 9000:2000; здатність виробляти, виробляти і продавати свою продукцію ефективніше, ніж конкуренти; здатність аналізувати свою діяльність, діяльність конкурентів, ринку, споживачів та на основі цього аналізу розробляти та реалізовувати стратегію сталого розвитку організації.

Джерело: складено автором на підставі [1; 17]

Для організації найефективніші довгострокові КП характеризуються такими властивостями:

- цінність. Забезпечують значну користь або вигоди для споживачів, що відповідають їхнім потребам;
- унікальність. Пропонують споживачам вигоди, які вони не можуть отримати від інших постачальників;
- стійкість. Є складними для відтворення або імітації конкурентами, що дозволяє зберігати перевагу протягом тривалого часу;

– прибутковість. Забезпечують організації можливість пропонувати товари чи послуги з такою структурою ціни, витрат і обсягів виробництва, які сприяють отриманню високого прибутку.

На завершення варто зазначити, що джерело КП залежить від обраного організацією підходу до управління відповідно до актуальних ринкових умов. З огляду на це ключові джерела КП можна систематизувати в часовій перспективі наступним чином(табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Еволюція практичних підходів до використання джерел формування КПО

Назва етапу	Часові межі	Ринкові вимоги	Ключове джерело КП
Факторний	поч. XX ст.	Товари за помірними цінами	Наявність факторів виробництва
Витратний	поч. XX ст. - 50-і рр.	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
Якісний	60-70-і рр.	Поліпшені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
Адаптивний	70-80-і рр.	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість
Інноваційний	80- 90-і рр.	Оригінальність і неповторність товарів	Інновації
Інформаційний	90-і – поч. XXI ст.	Ефективність партнерських зв'язків	Інформація

Джерело: складено автором на підставі [8-9]

Сучасне розуміння КП тісно пов'язане з унікальністю продуктів, процесів та ринкових умов, з ефективними комунікаціями і обміном інформацією. В умовах економіки знань ці фактори набувають особливої ваги.

Якщо сьогодні критичними для досягнення КП є матеріальні та фінансові активи, то в майбутньому ключову роль відіграватимуть інтелектуальні активи, зокрема знання.

1.3 Аналіз методів і моделей оцінки і управління конкурентними перевагами організації

Для удосконалення стратегії досягнення КП важливо постійно проводити аналіз та оцінку наявних переваг. Метою такого аналізу є виявлення сильних і слабких сторін організації порівняно з її конкурентами, що дозволяє зміцнювати її позиції на ринку. Оцінка КП є важливим інструментом для виявлення переваг і недоліків організації в порівнянні з іншими гравцями на ринку. Порівняльну характеристику основних методів діагностики КП представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика методів оцінки КПО

Метод оцінки	Переваги	Недоліки
Продуктовий	Розрахунок здійснюється за найважливішим параметром діяльності – продукту (послуги) організації	Вузький вибір параметрів порівняння, неможливість порівняння за відсутності близьких аналогів. КПО ширше, ніж КП продукції
Графічний	Наочність уявлення даних. Простота у використанні.	Характеризує окремі аспекти КП
Матричний	Наочність уявлення даних. Достовірність оцінки конкурентних позицій за наявності даних	Оцінка організації як набір бізнес-одиниць, не враховуючи ключові компетенції. Великі витрати праці на збирання достовірної інформації. Наявність спрощень та суб'єктивності. Низькі можливості для аналізу динаміки ринку та факторів КП.

Продовження табл. 1.4

Операційний	Облік різних аспектів діяльності організацій забезпечує найповнішу оцінку	При надмірній кількості факторів оцінка стає трудомісткою Відбір факторів вимагає високої кваліфікації дослідника, оскільки можливий вибір корелюючих факторів
Експертний	Простота організації процесу оцінки. Можливість охарактеризувати різні аспекти КПО	Суб'єктивність. Залежність від кваліфікації експертів.
Динамічний	Оцінка проводиться за кінцевими показниками конкурентоспроможності (прибуток, рентабельність) Високий ступінь достовірності результатів Простота збору інформації Універсальність бази оцінки Оцінка позиції у динаміці	Не дозволяє деталізувати оцінку окремих процесів та напрямів діяльності

Джерело: складено автором на підставі [18]

Продуктовий метод оцінки – це один із класичних підходів в теорії управління, що базується на визначенні конкурентної переваги організації через якість її продукції. Для оцінки застосовують порівняння споживчих характеристик товарів компанії з аналогами на ринку. Проте з ускладненням ринкової конкуренції цей метод не дає повної картини щодо позиції організації [18].

Графічний метод оцінки використовує візуальні інструменти, зокрема графіки, для демонстрації результатів оцінки КП. Хоча цей метод більше призначений для відображення отриманих даних, ніж для їхнього первинного збору, він є ефективним для зображення взаємозв'язків між різними факторами конкурентоспроможності, як, наприклад, багатокутник конкурентоспроможності [18].

Матричні методи оцінки є одними з найбільш поширених і наочних, але

вимагають точної та повної інформації для коректного застосування. Вони передбачають оцінку позиції організації на основі набору критеріїв. До цієї групи методів відносяться матриця БКГ, метод МАККІНСІ, модель Портера тощо [18].

Експертні методи застосовують, коли проблема не має чіткої структури або важко піддається кількісному аналізу. Вони передбачають проведення опитувань серед експертів, результати яких обробляються статистичними методами для оцінки конкурентної позиції організації. Серед таких методів - метод ДЕЛЬФІ, «мозкова атака», метод сценаріїв. Однак ефективність цих методів залежить від кваліфікації експертів та наявної асиметрії інформації [18].

Операційний метод оцінки передбачає аналіз організації як сукупності ключових аспектів її діяльності, таких як фінансові показники, маркетингові стратегії та управління персоналом. Хоча цей метод є досить трудомістким і вимагає висококваліфікованих дослідників, він дозволяє отримати вичерпну і детальну характеристику конкурентних позицій організації [19].

Динамічний метод зосереджується на відстеженні змін у показниках, які визначають конкурентну позицію організації протягом часу. Це дозволяє оцінити, як змінюється позиція компанії в залежності від різних чинників. Один з прикладів - модель життєвого циклу установи, яка дозволяє розробляти стратегію на основі поточної стадії розвитку компанії [19].

Зазначимо, що ці методи часто використовуються в комбінації, що дає можливість доповнювати один одного та забезпечує більш всебічну та точну оцінку конкурентної позиції організації.

Оцінка КПО повинна проводитися в такій послідовності [20]:

1. Аналіз конкурентного середовища.

Фактори конкурентного середовища можна поділити на два основних типи: фактори прямого впливу (мікросередовище) і фактори непрямого впливу (макросередовище).

Чинники макросередовища впливають на організацію непрямо, але можуть значно змінювати умови її діяльності. Оцінка макросередовища

зазвичай проводиться за допомогою STEP-аналізу, що дозволяє виділити основні групи факторів: політичні, економічні, технологічні та соціальні. Кожну з цих груп експерти оцінюють за ступенем впливу і спрямованістю (позитивний або негативний).

Політичні фактори можуть суттєво впливати на КПО, особливо коли компанія працює в умовах політичної нестабільності або надмірного державного втручання.

Економічні фактори визначають попит на продукцію, зокрема через зміни в доходах населення, а також впливають на витрати компанії через коливання інфляції, зміну відсоткових ставок по кредитах і зміни в системі оподаткування.

Соціокультурне середовище має великий вплив на організацію, оскільки компанії, що успішно працюють в одній культурі, можуть мати труднощі при виході на нові ринки, де мають місце інші традиції та звичаї.

Технологічні фактори є важливими як зовнішніми, так і внутрішніми. Впровадження нових технологій у виробничі процеси може зміцнити конкурентну позицію компанії через зниження витрат і покращення якості продукції. Проте, якщо організація не інвестує в нові технології, це може призвести до втрати КП.

Для більш детального аналізу конкурентного середовища використовуються також інші методики, такі як SNW-аналіз, модель Портера, матриця БКГ, SWOT-аналіз тощо.

2. Відбір конкурентів.

На ринках, де є багато конкурентів, важливо точно визначити найближчих до оцінюваної організації. Для цього можна використовувати карту стратегічних груп, яка допомагає класифікувати компанії за ознаками, що мають критичне значення для їх конкурентоспроможності. Після того як організації згруповані, проводиться детальний аналіз найближчих конкурентів.

3. Вибір критеріїв для аналізу КПО.

Критерії — це характеристики, як якісні, так і кількісні, які дають змогу оцінити КПО в порівнянні з іншими гравцями на ринку.

Критерії для оцінки КПО поділяються на адаптивні та інноваційні [21]:

- адаптивні критерії визначають здатність організації швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку;

- інноваційні критерії визначають здатність організації оновлювати свою діяльність, впроваджувати нові продукти та послуги. У сучасних умовах роль інноваційних критеріїв значно зросла, оскільки організації, що не інвестують у розвиток нововведень, втрачають свої конкурентні переваги.

Крім того, критерії можуть бути як якісними, так і кількісними. Для того щоб забезпечити можливість їх порівняння, необхідно перевести всі оцінки в єдину бальну систему. Без цього процес оцінки може бути не об'єктивним.

4. Обґрунтування важливості обраних критеріїв.

Кожен критерій може мати різну вагу в загальній оцінці КПО, а з часом його значущість може змінюватися. Для того щоб врахувати це, проводиться оцінка важливості кожного критерію за допомогою експертних оцінок. Експерти оцінюють важливість кожного критерію, після чого на основі їхніх оцінок розраховується частка кожного критерію у загальній сумі балів за допомогою формули (1.1):

$$W_i = X_i / \sum X_i , \quad (1.1)$$

де W_i — доля i -го критерія;

X_i - сума балів, що отримані за i -м критерієм.

На цьому етапі оцінюються значення обраних критеріїв для досліджуваної організації і її ключових конкурентів. Після цього отримані оцінки переводяться у бальну систему для подальшого аналізу.

Підсумковий показник конкурентної позиції організації розраховується за формулою:

$$K = \sum K_i \times W_i , \quad (1.2)$$

де K_i - значення i -го критерію.

W_i – доля i -го критерію.

На основі отриманих результатів робляться висновки про КПО як у загальному, так і за окремими аспектами діяльності організації з урахуванням важливості критеріїв.

КП розвивається відповідно до принципу життєвого циклу, що включає три основні стадії [22]:

- створення КП - пов'язане з витратами різних ресурсів, включаючи час;
- збереження та використання КП - забезпечує посилення конкурентної позиції організації на ринку та покращення її фінансових результатів;
- втрата або руйнування КП - може відбутися внаслідок копіювання конкурентами чи втрати її актуальності через зміну ринкових умов.

Для забезпечення довготривалого успішного функціонування організації необхідно ефективно управляти життєвим циклом КП. Це включає подовження тривалості життєвого циклу шляхом підвищення якості та кількості КП, а також створення стійких КП, які важко копіювати. Наприклад, стійкою КП може бути інноваційна організаційна культура. Згідно із законом переходу кількості в якість, зростання числа КП сприяє їх стійкості.

Також слід розуміти, що сучасні організації функціонують в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, що потребує розгляду різних варіантів розвитку [23]. Управління КП має базуватися на сценарному підході, що передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв майбутнього. Ці сценарії враховують можливі зміни зовнішніх і внутрішніх умов, які впливають на створення та розвиток КП.

Сценарний підхід дозволяє організації адаптуватися до різних варіантів розвитку подій, забезпечуючи її гнучкість і стійкість на ринку. Принципова схема управління КП за допомогою сценарного підходу представлена на рисунку 1.2 [23]. Цей підхід сприяє ідентифікації сприятливих можливостей та потенційних загроз, з якими може зіткнутися організація, а також дозволяє ефективно планувати створення та підтримку КП.

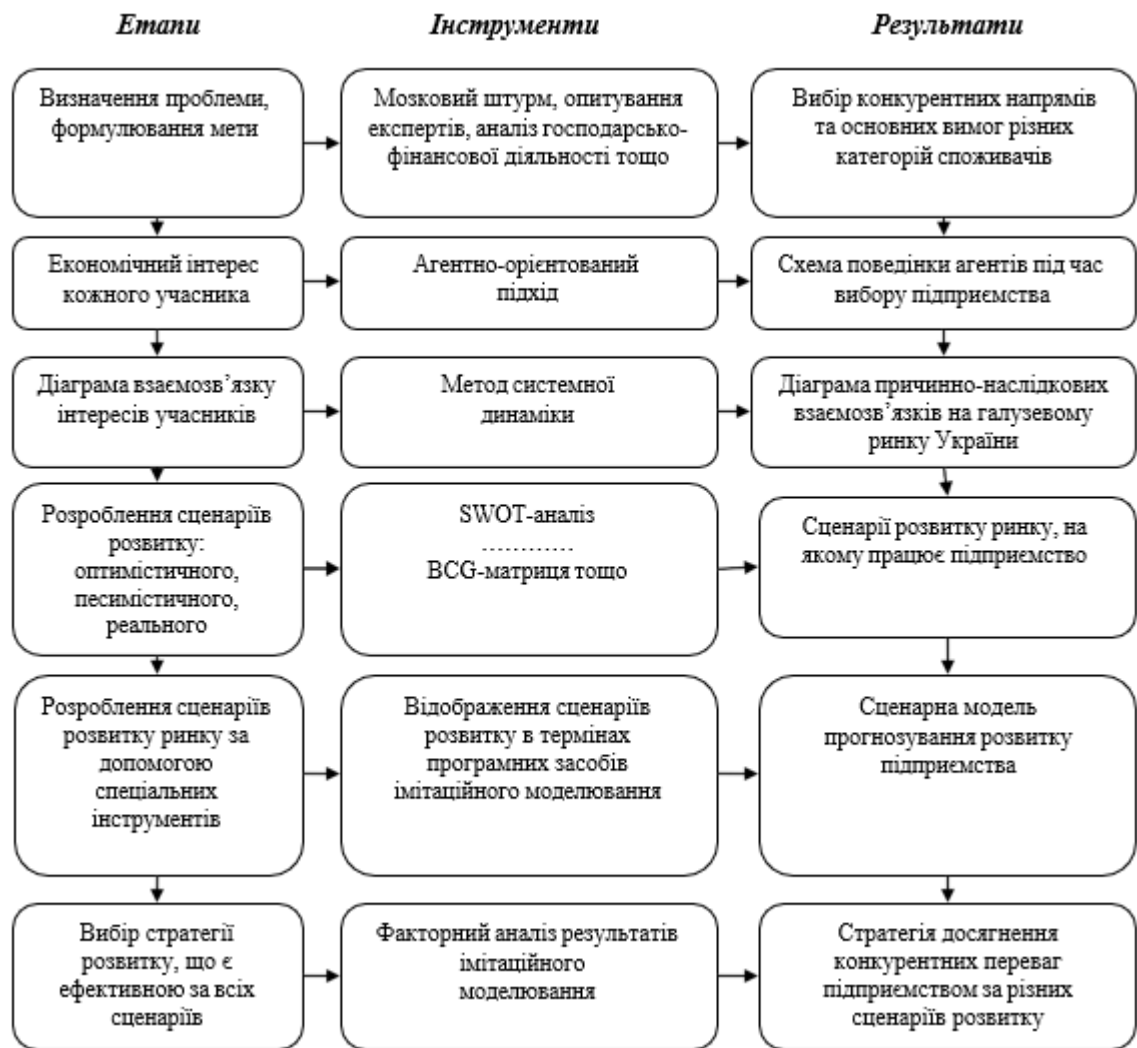


Рис. 1.2 Сценарний підхід в управлінні КПО

Джерело: складено автором на підставі [23]

Процес управління КПО є безперервним і циклічним, що забезпечує їх розвиток та стійкість у динамічних ринкових умовах.

Для кожного сценарію розвитку необхідно сформувати ефективну стратегію, яка враховує специфіку організації та спрямована на створення і підтримку стійких КП [24]. Це завдання є багатовимірним і вимагає ретельного вибору критеріїв та проведення комплексного багатокритеріального аналізу.

Ефективне впровадження обраної стратегії потребує розробки детального плану заходів, який охоплює:

– організаційне забезпечення;

- кадрове забезпечення;
- матеріально-технічне забезпечення;
- фінансове забезпечення.

Реалізація цього плану передбачає запровадження змін у процесах і структурі організації для досягнення поставлених цілей.

Одним із ключових аспектів управління КП є постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів. Результати цього моніторингу слугують основою для прийняття рішень щодо адаптації поточної стратегії відповідно до нових умов. Перехід до альтернативного сценарію розвитку є доцільним, якщо зміни в середовищі є суттєвими. Своєчасна адаптація дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною навіть за умов значних змін у ринкових чи внутрішніх обставинах.

Особливу увагу слід приділити аналізу чутливості КП до негативних чинників. Чутливість визначає, наскільки значно несприятливі умови впливають на ефективність і стійкість КП. Управління КП має враховувати потенційний конфлікт між досягненням короткострокових результатів і забезпеченням довгострокової стабільності організації.

На основі вищевикладеного формується комплексна модель управління КПО (рис. 1.3). Запропонована модель демонструє, що після виявлення КП та негативних чинників здійснюється їх динамічний аналіз. Цей процес включає розрахунок сили впливу і чутливості з урахуванням стратегічної мети організації та доступного ресурсного потенціалу.

У разі виявлення нових КП або негативних чинників доцільно ввести корективи до стратегії організації. Це дозволить адаптувати діяльність до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, що сприятиме підвищенню ефективності та успішності організації.

На завершення варто підкреслити, що прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення лідируючого становища організації в умовах конкуренції, неможливе без застосування сучасних інформаційно-аналітичних систем.

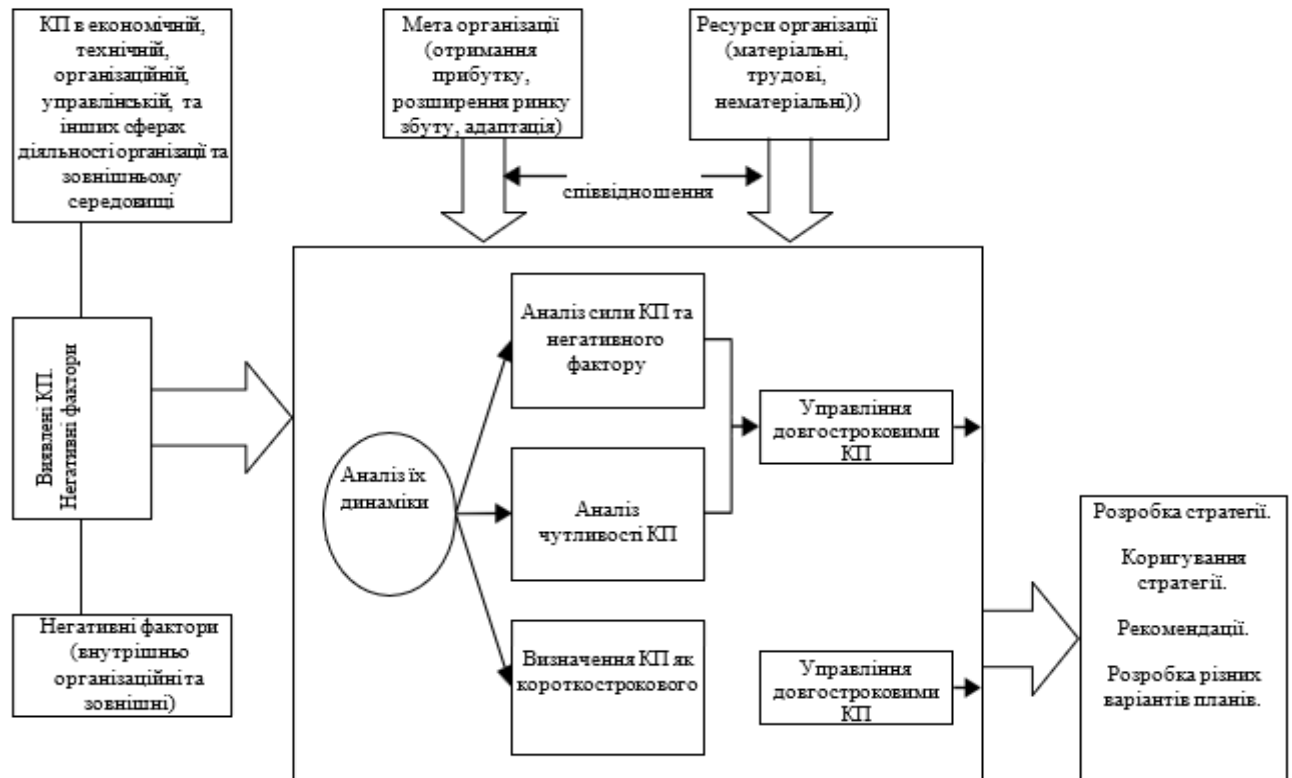


Рис. 1.3 Модель управління КПО з урахуванням їх чутливості до негативних факторів

Джерело: складено автором на підставі [24]

Ці системи, базуючись на достовірних даних, інноваційних підходах до управління ресурсами та прогностичних аналітичних моделях, дозволяють комплексно оцінювати та контролювати господарську діяльність організації.

Інформаційно-аналітичні системи створюють умови для автоматизації процесів прийняття управлінських рішень, зокрема у розробці стратегій, що відповідають динамічним змінам зовнішнього середовища. Рис. 1.4 демонструє послідовність етапів інформаційно-аналітичної оцінки КПО [23].

Отже, стає управління КПО має базуватися на системному підході, основними компонентами якого є:

- інформаційно-аналітичне забезпечення, що включає збір, аналіз і використання даних для прийняття рішень;
- оптимізація виробничих процесів, спрямована на підвищення ефективності та зниження витрат;



Рис. 1.4 Послідовність інформаційно-аналітичної оцінки КПО.

Джерело: складено автором на підставі [23-24]

–ефективне управління збутом продукції, що передбачає гнучкі підходи до ринкової реалізації товарів чи послуг.

Застосування такого комплексного підходу забезпечує організації гнучкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

На підставі дослідження різноманітних точок зору на визначення поняття «конкурентні переваги» було зроблено висновок, що під ними слід розуміти унікальні відмінності організації від потенційних конкурентів у певних або в усіх аспектах її діяльності. Вони сприяють підвищенню ефективності

діяльності організації у короткостроковій перспективі та забезпечують стійкість і адаптивність у довгостроковій перспективі.

Джерела КП є різноманітними та залежать від особливостей галузі та конкретної організації. В сучасних умовах функціонування організацій ключовим джерелом формування КП є інновації. Разом з тим, найбільшу цінність мають ті КП, що забезпечують низьку собівартість, високу якість або унікальність продукту. В роботі розглянуті основні форми прояву КП за такими джерелам їх формування як виробництво, технології, ресурси, кадри та управління.

Також в роботі була надана характеристика таких методів оцінки КПО як графічний, продуктовий, матричний, експертний, операційний та динамічний, представлено сценарний підхід до управління КПО і наведено модель управління КПО з урахуванням їх чутливості до негативних факторів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФАРМАЦІЯ ХАРКІВЩИНИ»

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Фармація Харківщини»

ТОВ «Фармація Харківщини» - це мережа ліцензованих аптечних закладів (АЗ), що забезпечує покупців широким асортиментом товарів для здоров'я [25]. Організація співпрацює як партнер із аптечною мережею (АМ) «Аптека 9-1-1».

Юридична адреса ТОВ «Фармація Харківщини»: Україна, 61038, Харківська область, м. Харків, в'їзд Білостоцький, буд. 3.

Основна діяльність АМ «Фармація Харківщини» (АМ «ФХ») зосереджена на роздрібній торгівлі лікарськими засобами (ЛЗ) у спеціалізованих магазинах (АЗ).

Асортимент продукції АМ «ФХ» охоплює:

- ЛЗ;
- вироби медичні (ВМ);
- засоби для дезінфекції;
- товари особистої гігієни;
- продукцію для новонароджених;
- мінеральну воду;
- біологічно активні добавки;
- косметичні засоби.

Місія компанії передбачає надання якісної та уважної допомоги кожному відвідувачу АЗ, підтримка здоров'я населення через забезпечення доступу до якісних медикаментів, зокрема продукції українських виробників.

Ключовими цінностями АМ «ФХ» виступають щирість у взаємодії, точність у виконанні зобов'язань, співпраця на основі взаємодії та гарантія якості продукції та обслуговування.

Принцип прозорості є одним із ключових у роботі АМ «ФХ». Він полягає у відкритості інформації щодо діяльності компанії, включаючи доступ до реєстраційних документів, та в попередженні про можливі конфлікти інтересів, які можуть вплинути на клієнтів. Такий підхід сприяє формуванню довіри та тривалих взаємовигідних відносин із клієнтами.

АЗ у складі АМ «ФХ» керуються принципами доказової медицини та працюють із перевіреною науково обґрунтованою інформацією. Компанія ретельно перевіряє достовірність даних - від підбору офіційних джерел до їх верифікації медичними експертами, забезпечуючи клієнтів лише якісною та точною інформацією.

АМ «ФХ» активно розширює соціально відповідальну діяльність, забезпечуючи доступ до медикаментів для жителів прифронтових районів Харківщини. У межах цієї ініціативи компанія організувала роботу двох мобільних аптечних пунктів.

Персонал АМ «ФХ» проходить ретельну підготовку, відповідає кваліфікаційним вимогам і має всі необхідні сертифікати, що забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів.

Менеджмент АМ «ФХ» реалізується за трьома рівнями: стратегічний, тактичний та операційний (рис. 2.1).

На стратегічному рівні управління керівник здійснює ключові функції: планування, контроль, аналіз і коригування діяльності мережі. Управлінські рішення на цьому етапі розробляються та перевіряються з метою забезпечення стабільності й ефективності роботи аптек у довгостроковій перспективі.

Тактичний рівень управління зосереджується на таких аспектах, як управління збутом і постачанням, ціноутворення, формування асортименту, робота з персоналом і фінансами. Його основна мета — налагодження та координація всіх ключових бізнес-процесів.



Рис. 2.1 Рівні управління АМ «ФХ»

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з АМ

Операційний рівень передбачає реалізацію політики та стратегічних планів через конкретні кроки й дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Організаційна структура АМ «ФХ» представлена на рис. 2.2

Організаційна структура аптеки як структурного підрозділу АМ «ФХ» представлена на рис. 2.3

Кожна аптека, що входить до складу АМ «ФХ», включає в себе наступні приміщення: торговельний зал, складське приміщення, кімнату персоналу та кабінет завідуючого.

Фінансово-економічну оцінку діяльності ТОВ «ФХ» проведемо на підставі даних її фінансової звітності за 2021-2023 рр. (додаток А). Ключові показники для даної оцінки представлені в табл. 2.1.

За наведеними даними можна відзначити, що в цілому діяльність ТОВ «ФХ» є прибутковою. Чистий прибуток організації щороку зростає, хоча і повільними темпами. За 2021-2023 рр. прибуток до оподаткування зріс на 721



Рис. 2.2 Організаційна структура АМ «ФХ»

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з АМ

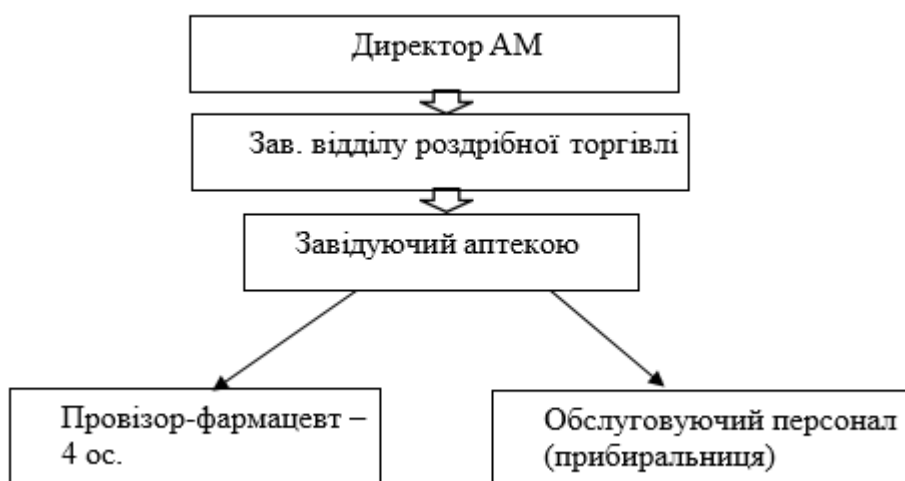


Рис. 2.3 Організаційна структура аптеки в структурі АМ «ФХ»

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з АМ

тис. грн., чистий прибуток – на 591, 3 тис. грн, а рентабельність продукції зросла з 0,11% до 0,23%.

Організація має сучасні основні засоби. Їх знос на кінець 2023 р. складав 10%. У 2022 р. було введено нових основних засобів на суму понад 20 тис. грн,

Таблиця 2.1

Показники діяльності ТОВ «ФХ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	2022/2021 +,-	2023/2022 +,-	2023/2021 +,-
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи, тис грн	1,9	23,5	41,6	21,6	18,1	39,7
Знос основних засобів,%	14	1	10	-13	9	-4
Оборотні активи, всього, тис. грн	91785,4	105585,1	139862,2	13799,7	34277,1	48076,8
Запаси, тис грн	63460	73865	95273,2	10405	21408,2	31813,2
Оборотність активів, об.	5,00	4,43	4,51	-0,57	0,08	-0,49
Власний капітал, тис грн	412	918,2	1885,7	506,2	967,5	1473,7
Довгострокові зобов'язання, тис грн	507,9	1134,1	1756,2	626,2	622,1	1248,3
Поточні пасиви, тис. грн, всього	90867,4	103556,3	136261,9	12688,9	32705,6	45394,5
Поточна кредиторська заборгованість, тис. грн	78825	100394,1	136246,3	21569,1	35852,2	57421,3
Поточна ліквідність, од.	1	1	1	0	0	0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	458470,1	467582,8	631104,8	9112,7	163522	172634,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	402057,1	392684	518147,5	-9373,1	125463,5	116090,4

Продовження табл. 2.1

Прибуток до оподаткування, тис. грн.	458,8	617,3	1179,9	158,5	562,6	721,1
Чистий прибуток, тис. грн	376,2	506,2	967,5	130	461,3	591,3
Чисельність персоналу, чол	226	232	233	6	1	7
Продуктивність праці, тис. грн/чол	2028,63	2015,44	2708,60	-13,1857	693,1612	679,9755
Фондовіддача грн/грн	241300,1	19897,14	15170,79	-221403	-4726,35	-226129
Рентабельність продукції, %	0,11	0,16	0,23	0,043087	0,070515	0,113602

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з АМ

що пов'язане із відкриттям мобільних АЗ, що обслуговують прифронтові території. Оборотні активи ТОВ «ФХ» мають оборотність понад 4 об. на рік, що свідчить про ефективне їх використання.

Позитивну тенденцію має значення показника поточної ліквідності. За 2021-2023 рр. він мав значення 1, що відповідає нормативно встановленому.

Майже на 90% поточні пасиви складаються з кредиторської заборгованості, яка за 2021-2023 рр. зросла на 57421, 3 тис. грн.

Всього за 3 роки чистий дохід ТОВ «ФХ» зріс на 172634,7 тис. грн, а собівартість продукції – на 116090,4 тис. грн. Випереджальне зростання чистої виручки у порівнянні із собівартістю продукції є позитивним моментом в діяльності ТОВ «ФХ».

За 2021-2023 рр. продуктивність праці в організації зросла на 680 тис. грн/чол, а фондовіддача, через відкриття мобільних аптечних пунктів, знизилась на 226129 грн/грн.

Узагальнюють характеристику діяльності АМ «ФХ» результати SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз АМ «ФХ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Широкий асортимент товарів; – розвинена торговельна мережа; – хороший імідж та популярність аптечної мережі на ринку; – можливість дистанційного замовлення товарів; – система знижок та бонусів для покупців; – налагоджені зв'язки із постачальниками; – низький рівень плинності кадрів; – розвинена система адаптації, наставництва персоналу; – регулярна атестація працівників.	– високі логістичні витрати; – погіршення соціальної інфраструктури; – обмежені можливості фінансування; – відсутність програми планування кар'єри персоналу; – неконкурентний рівень заробітної плати; – залежність від імпорту фармацевтичної та медичної продукції; – у прийнятті рішень беруть участь лише керівники.
Можливості	Загрози
– тенденція до здорового харчування та догляду за зовнішністю; – розвиток дистанційних форм торгівлі; – співробітництво з ВНЗ харківського регіону для забезпечення притоку молодих кваліфікованих спеціалістів; – зростання захворюваності населення; – відкриття аптек у супермаркетах; – сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.	– цінова та асортиментна конкуренція з боку інших аптечних мереж; – економічна та політична нестабільність в країні; – близькість державного кордону з РФ, веденні активних бойових дій на території Харківської області; – перевага конкурентів у розвитку стратегії у сфері персоналу та кадрової політики; – поява нових конкурентів на ринку; – зростання орендної плати за торгові площі.

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з АМ

На основі проведеного SWOT-аналізу визначено, що основними сильними сторонами АМ «ФХ» є: широкий асортимент ЛЗ; налагоджені партнерські відносини з постачальниками якісних ЛЗ; доступність дистанційного оформлення замовлень.

До слабких сторін організації належать: високий рівень операційних витрат; залежність від імпорту фармацевтичної та медичної продукції; недосконалість у системі управління персоналом.

Серед можливостей розвитку для АМ «ФХ» виділяються: збільшення попиту на ЛЗ через зростання рівня захворюваності; популяризація здорового способу життя, зокрема здорового харчування та догляду за зовнішністю; розвиток і розширення дистанційних форм торгівлі.

Основними загрозами для організації залишаються: посилення конкуренції через активізацію діяльності існуючих гравців ринку та появу нових конкурентів; погіршення економічної та політичної ситуації в країні.

2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Фармація Харківщини» і визначення її конкурентних переваг

Успішне та ефективне функціонування організації на ринку залежить від її конкурентоспроможності. В умовах сучасної України, де через значні руйнування внаслідок повномасштабної військової агресії спостерігається зростання попиту на фармацевтичну продукцію, ця характеристика набуває особливого значення. Розвиток технологій і розширення асортименту ЛЗ на роздрібному фармацевтичному ринку змушують споживачів висувати дедалі вищі вимоги до виробників. Основними критеріями вибору продукції залишаються її якість та доступна ціна.

На сьогодні в Україні зареєстровано понад тисячу малих та середніх АМ, які займаються реалізацією фармацевтичної продукції. Значна частина цієї продукції імпортується з таких країн, як Польща, Німеччина, Австрія, Швейцарія, Франція, Туреччина та інших. Серед них Німеччина вирізняється як лідер за якістю

сировини та готової продукції. Водночас вплив постачальників сировини на ринок залишається значним.

Роздрібний сегмент фармацевтичного ринку в Україні сьогодні відзначається високою конкуренцією, що обумовлено стабільним попитом на продукцію серед споживачів. Найбільші АМ зосереджені в таких містах, як Київ, Харків, Львів, Дніпро та Одеса. Вихід на ринок ускладнений через високі вхідні бар'єри, адже цей сегмент потребує значних капіталовкладень. Ймовірність появи нових гравців на ринку оцінюється як середня, а конкурентний тиск з боку виробників товарів-замінників залишається помірним.

Що стосується цінової політики, то вона залежить від якості фармацевтичної продукції, її виробника.

Одним із традиційних інструментів для аналізу конкурентного середовища організації є модель п'яти конкурентних сил, розроблена М. Портером [1]. Ця модель дозволяє оцінити конкурентну позицію компанії в галузі та визначити стратегічні напрями її подальшого розвитку. В межах моделі аналізуються такі ключові складові КС:

1. Рівень конкуренції серед наявних організацій визначається такими факторами, як кількість і вплив конкурентів, ступінь стандартизації продукції, складність виходу з ринку, стратегії конкурентів і зміни їх платоспроможності. Основними лідерами роздрібного сегмента фармацевтичного ринку в Україні є такі АМ: ТОВ «Аптека «Магнолія», ТОВ «Подорожник», ТОВ «Гамма-55», ТОВ «Сіріус-95», ТОВ «ФАРМАСТОР», ТОВ «Мед Сервіс Груп», ТОВ «Фармацевтична компанія «Здорова родина», ТОВ «Маркет універсал ЛТД», ТОВ «Зі», ПрАТ «АМ «Фармація» та інші.

2. Загроза появи нових конкурентів оцінюється на підставі таких чинників: рівень бар'єрів для входу на ринок галузі, доступність каналів збуту та наявність галузевих переваг.

3. Загроза зростання ринкового впливу споживачів аналізується через такі аспекти: статус споживачів, важливість продукції для них та рівень стандартизації продукції.

4. Загроза посилення ринкового впливу постачальників оцінюється за такими чинниками, як унікальність каналів постачання та важливість організації для постачальників.

5. Загроза появи товарів-замінників оцінюється на підставі змін у вподобаннях споживачів та вартості альтернативної продукції для них.

Кожна з КС у моделі, яка наведена у роботі [1], відображає окремий рівень конкурентоспроможності. Для оцінки рівня конкуренції в досліджуваній галузі проведемо аналіз, використовуючи табл. 2.3.

Оцінка факторів здійснюється за такою бальною шкалою, де: «0» – відсутність ознаки та її прояву як фактору; «1» – слабкий вплив; «2» – помірний вплив; «3» – значний вплив.

Таблиця 2.3

Оцінювання рівня КС роздрібного сегменту фармацевтичної галузі

Чинники конкуренції	Вага чинника	Оцінка	Зважена оцінка	Характеристика впливу чинника
1	2	3	4	5
1. Рівень конкуренції серед існуючих АМ				
Кількість та сила конкуруючих АМ	0,3	3	0,9	в галузі працює велика кількість конкуруючих АМ
Ступінь стандартизації фармацевтичної продукції	0,2	1	0,2	фармацевтична продукція здебільшого є стандартизованою
Бар'єри виходу з роздрібного сегменту фармацевтичного ринку	0,1	3	0,3	витрати для переорієнтації реалізації фармацевтичної продукції є суттєвими, для виходу з галузі – середніми
Стратегії конкуруючих АМ	0,2	3	0,6	стратегії конкуруючих АМ здебільшого зорієнтовані на лідерство у витратах та диференціацію

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5
Зміна платоспроможності АМ	0,2	3	0,6	негативні тенденції в галузі призводять до зниження платоспроможності
Разом сила впливу за чинником			2,6	-
2. Загроза появи нових конкурентів				
Бар'єри входу на галузевий ринок	0,5	3	1,5	Галузь є капіталомісткою, ефект від масштабу реалізації фармацевтичної продукції досягається не швидко
Доступ до каналів збуту	0,25	2	0,5	У галузі велика кількість виробників, тому нові канали збуту складно знайти
Галузеві переваги	0,25	2	0,5	Галузеві переваги є доволі стандартизованими
Разом сила впливу за чинником			2,5	
3. Загроза посилення ринкової влади споживачів				
Статус споживачів	0,2	3	0,6	Основними споживачами є гуртові заклади охорони здоров'я
Значимість фармацевтичної продукції у споживачів	0,5	3	1,5	Висока значимість
Стандартизація фармацевтичної продукції	0,3	2	0,6	Фармацевтична продукція є стандартизованою, однак є можливість диференціації продукції
Разом сила впливу за чинником			2,7	
4. Загроза зростання ринкової влади постачальників				
Унікальність каналів поставок	0,5	2	1,5	Перехід від одного постачальника до іншого є складним у зв'язку із довгостроковими угодами

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5
Значимість АМ для постачальників	0,5	2	1,5	АМ галузі є важливими клієнтами для постачальників
Разом сила впливу за чинником			2,0	
5. Загроза товарів-замінників (субститутів)				
Зміна вподобань споживачів	0,5	1	0,5	швидких змін в уподобаннях не відбувається
Вартість альтернативної фармацевтичної продукції для споживачів	0,5	1	0,5	альтернативність стосується лише більш дорогої сировини
Разом сила впливу за чинником			1,0	

Джерело: складено автором на підставі [1]

На рис. 2.4 наведено результати аналізу за моделлю, яка наведена у роботі [1]



Рис. 2.4 Аналіз рівня конкуренції АМ на роздрібному сегменті фармацевтичного ринку України

Джерело: складено автором на підставі [1]

За даними, наведеними в табл. 2.3 та на рис. 2.4, можна зробити висновок, що найпотужнішою силою є конкуренція серед існуючих АМ. Крім того, значний вплив на ринку мають споживачі, для яких ключовими факторами є ціна, умови доставки та довіра до бренду АМ.

Конкуренція на ринку є досить інтенсивною, а бар'єри для входу на ринок високими. Ймовірність появи нових АМ на ринку оцінюється як середня. Конкурентний тиск з боку продавців товарів-замінників помірний. Вплив постачальників і покупців є високим, оскільки в галузі присутня велика кількість продавців аналогічної фармацевтичної продукції.

За результатами наукових досліджень, конкурентоспроможність АМ залежить передусім від здатності ефективно використовувати поточну або прогнозовану ринкову ситуацію в межах певного періоду для збільшення обсягу продаж і досягнення максимального прибутку.

Основними конкурентами ТОВ «ФХ» у м. Харкові є АМ: ТОВ «Аптека доброго дня», ТОВ «Подорожник», ТОВ «Бажаємо здоров'я» та ТОВ «Гамма-55». У табл. 2.4 та на рис. 2.5 представлено порівняльну характеристику конкурентоспроможності АМ-конкурентів. Оцінка КП АМ у м. Харкові здійснювалась через анкетування клієнтів АМ ТОВ «ФХ» та чотирьох конкурентних АМ у цьому місті. (науково-обґрунтована оптимальна кількість респондентів для даного дослідження, складає 50). Оцінювання проводилось за 10-бальною шкалою, де респонденти повинні були оцінити КП (оцінки, наближені до 10) та недоліки (оцінки, наближені до 0). Форма анкети наведена в Додатку Б.

Для оцінки рівня узгодженості висновків експертів на основі матриці рангів було розраховано коефіцієнт конкордації, який склав 0,98, що вказує на високу узгодженість їхніх висновків. Критерій ПІРСОНА χ^2 дорівнює 186,4. Оскільки фактичне значення критерію ПІРСОНА для 5 % рівня значущості становить 31,4 (при кількості ступенів свободи $f=250-1=249$), і $\chi^2_{\text{ф}} > \chi^2_{\text{табл}}$, можна з імовірністю 90 % стверджувати, що узгодженість висновків експертів є значущою та не є випадковою.

Оскільки значення інтегрального показника конкурентоспроможності АМ може коливатися від 0 до 10, доцільно і надалі використовувати шкалу

Таблиця 2.4

Оцінка КП АМ-конкурентів ТОВ «ФХ»

№	Показники	Питома вага	ТОВ «ФХ»		ТОВ «Аптека доброго дня»		ТОВ «Подорожник»		ТОВ «Бажаємо здоров'я»		ТОВ «Гамма-55»	
			Експертна оцінка	Зважена оцінка	Експертна оцінка	Зважена оцінка	Експертна оцінка	Зважена оцінка	Експертна оцінка	Зважена оцінка	Експертна оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	<u>Широкий асортимент ЛЗ і ВМ.</u> АЗ пропонує клієнтам не лише базові ліки, але й спеціалізовані препарати, товари для дітей (суміші, підгузки), косметику, біодобавки, медичне обладнання (глюкометри, інгалятори). Наявність рідкісних або ексклюзивних препаратів є додатковим стимулом для клієнтів вибирати саме цю АМ	0,1	10	1	9	0,9	9	0,9	8	0,8	10	1
2	<u>Доступні ціни та програми лояльності.</u> Система знижок та акцій допомагає залучати більше клієнтів. Наприклад: - постійні знижки на популярні препарати; - бонусна програма, де накопичені бали можна використовувати для оплати покупок; - програми для пенсіонерів, вагітних або людей з хронічними захворюваннями, які потребують регулярної закупівлі ліків.	0,15	8	1,2	8	1,2	7	1,05	7	1,05	9	1,35
3	<u>Зручне розташування АЗ.</u> АЗ розташовані поруч із ключовими об'єктами – житловими масивами, зупинками громадського транспорту, лікарнями, поліклініками чи торговими центрами. Це економить час клієнтів і робить АМ більш доступною.	0,1	9	0,9	9	0,9	8	0,8	8	0,8	10	1

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	<u>Кваліфікований персонал.</u> Фармацевти проходять регулярне навчання та сертифікацію, щоб мати актуальні знання про препарати. Персонал може надати рекомендації щодо вибору аналогу, роз'яснити спосіб застосування або допомогти з інструкцією	0,1	10	1	9	0,9	9	0,9	9	0,9	10	1
5	<u>Онлайн-замовлення та доставка.</u> Сучасний підхід до обслуговування клієнтів: - зручний сайт або мобільний додаток із функцією пошуку потрібних ліків за назвою чи діючою речовиною; - послуги доставки кур'єром або поштовими службами; - опція самовивозу з аптеки після онлайн-бронювання товару.	0,05	9	0,45	8	0,4	9	0,45	8	0,4	10	0,5
6	<u>Персоналізований підхід до клієнтів.</u> АЗ пропонує персоналізовані рекомендації та послуги: - зберігання історії покупок, щоб клієнти могли легко повторити замовлення; - нагадування про необхідність придбання постійно вживаних ліків або про закінчення терміну їх придатності; - індивідуальні консультації для вибору вітамінів, косметичних засобів або засобів профілактики захворювань.	0,1	9	0,9	8	0,8	9	0,9	8	0,8	9	0,9

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7	<u>Сертифіковані та якісні препарати.</u> АМ гарантує оригінальність продукції, співпрацює лише з офіційними постачальниками та дотримується стандартів зберігання, що виключає ризик придбання неякісних ліків	0,15	9	1,35	9	1,35	8	1,2	7	1,05	8	1,2
8	<u>Інноваційні технології.</u> Використання сучасних рішень спрощує взаємодію з клієнтами: - електронні рецепти скорочують бюрократію та спрощують процес покупки; - чат-боти та онлайн-консультації дозволяють клієнтам отримати швидку відповідь на запитання без відвідування АЗ.	0,05	8	0,4	8	0,4	9	0,45	8	0,4	9	0,45
9	<u>Соціальна відповідальність.</u> Мережа проводить благодійні акції, наприклад: - збір медикаментів для ветеранів, дітей-сиріт чи людей у кризових ситуаціях; - освітні кампанії з профілактики захворювань, правильного харчування чи здорового способу життя.	0,1	7	0,7	7	0,7	8	0,8	7	0,7	9	0,9
10	<u>Швидке обслуговування.</u> Завдяки автоматизації (електронні каси, системи черги, попереднє бронювання) клієнти економлять час на оформленні замовлення. Також АЗ зосереджуються на збільшенні кількості персоналу у пікові години.	0,1	8	0,8	7	0,7	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Інтегральний показник			87	8,7	82	8,25	84	8,25	78	7,7	92	9,1

Джерело: власна розробка

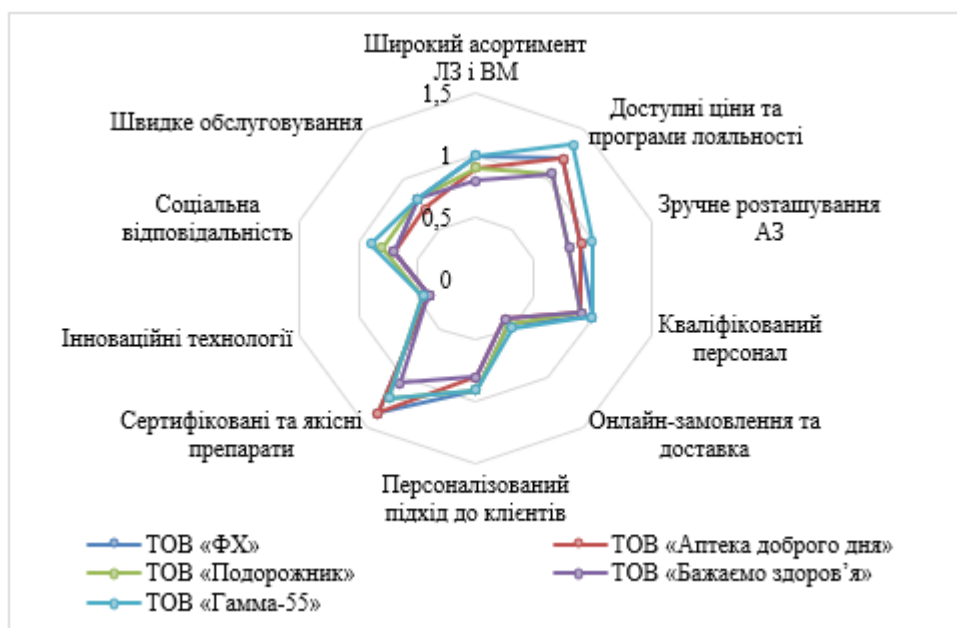


Рис. 2.5 Оцінка КП АМ-конкурентів ТОВ «ФХ»

Джерело: власна розробка

ХАРРІНГТОНА та відповідні характеристики для тлумачення результатів цього показника (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Шкала інтерпретації результатів інтегрального показника конкурентоспроможності АМ

Десятибальна шкала	Лінгвістична оцінка	Характеристика
1	2	3
8–10	Відмінно (високе значення)	АМ найкраще задовольняє потреби та вимоги споживачів порівняно з конкурентами; стійка до негативних впливів зовнішніх факторів; володіє низкою незаперечних переваг у свідомості споживачів, що підтверджується високим рівнем її сприйняття; має чітко виражені диференційні особливості, які помітні споживачам; добре індексується пошуковими системами і з'являється на перших сторінках результатів Інтернет-пошуку
6,4–8	Добре (значення вище середнього)	АМ має лояльну базу клієнтів і здатна скласти серйозну конкуренцію лідерам ринку; її імідж міцно закріплений у свідомості цільової аудиторії, що підтверджується позитивним сприйняттям АМ; вона добре індексується пошуковими системами та з'являється на перших сторінках результатів Інтернет-пошуку.

Продовж. табл. 2.4

1	2	3
3,7–6,4	Задовільно (середнє значення)	АМ займає середній статус серед аналогічних закладів, має певні переваги в очах споживачів, проте є вразливою до негативних впливів, що підтверджується задовільним рівнем її сприйняття; також мережа погано індексується пошуковими системами
2–3,7	Погано (значення нижче середнього)	АМ характеризується високою плинністю клієнтів, є вразливою до негативних чинників, і споживачі мають негативне сприйняття мережі, що підтверджується низьким рівнем її сприйняття; пошукові системи не відображають посилання на АМ на першій сторінці результатів пошуку
0–2	Дуже погано (низьке значення)	АМ, яка через певні обставини має нестабільний імідж, її репутація постраждала через неефективні господарські або маркетингові дії; вона не задовольняє потреби та вимоги споживачів, що підтверджується дуже низьким рівнем її сприйняття; пошукові системи не відображають посилання на АМ на першій сторінці результатів пошуку

Джерело: власна розробка

Згідно з даними табл. 2.4, загальний інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «ФХ» становить 8,7 бали, що за шкалою табл. 2.5 відповідає лінгвістичній оцінці «Відмінно» (високе значення). Це означає, що АМ:

1. Чудово відповідає потребам та запитам споживачів у порівнянні з іншими конкурентами. Висока оцінка свідчить про успішну стратегію на ринку.

2. Має стійкість до впливу негативних чинників, таких як конкуренція, економічні коливання чи зміни в регулюванні ринку.

3. Формує у свідомості споживачів чіткі КПІ, такі як широкий асортимент, кваліфікований персонал і якісні сертифіковані препарати.

4. Забезпечує високий рівень сприйняття бренду серед цільової аудиторії.

Основними сильними сторонами ТОВ «ФХ» серед АМ-конкурентів є:

1. Високий рівень асортименту (1,0 бали), що дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів.

2. Якісні сертифіковані препарати (1,35 бали), що формує довіру серед споживачів.

3. Кваліфікований персонал (1,0 бали), який забезпечує професійне обслуговування.

Недоліки та можливості для покращення є наступні:

1. Інноваційні технології (0,4 бали): Упровадження додаткових рішень, таких як електронні рецепти або чат-боти, може підвищити задоволеність клієнтів.
2. Соціальна відповідальність (0,7 бали): Посилення ініціатив у цій сфері допоможе зміцнити позитивний імідж АМ.
3. Програми лояльності (1,2 бали): Розширення пропозицій для клієнтів (наприклад, накопичувальні бонуси або ексклюзивні знижки) дозволить залучити більше відданих покупців.

На підставі отриманих результатів, можна запропонувати наступні рекомендації для ТОВ «ФХ»: активно розвивати цифрові сервіси, щоб спростити доступ клієнтів до товарів і послуг; збільшити соціальні ініціативи, які підвищують рівень довіри до бренду; переглянути програми лояльності, щоб зробити їх більш привабливими для різних категорій клієнтів та ін.

Отже, ТОВ «ФХ» перебуває в лідерській позиції серед АМ м. Харкова і має всі шанси утримати або покращити свої КП за умов подальшого вдосконалення ключових аспектів діяльності.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Фармація Харківщини» - це мережа ліцензованих АЗ, що забезпечує покупців широким асортиментом товарів для здоров'я.

Менеджмент АМ «ФХ» реалізується за трьома рівнями: стратегічний, тактичний та операційний. Кожний АЗ, що входить до складу АМ «ФХ» включає в себе наступні приміщення: торгівельний зал, складське приміщення, кімнату персоналу та кабінет завідуючого.

За 2021-2023 рр. діяльність ТОВ «ФХ» була прибутковою. Рентабельність продукції щороку зростала. Поточна ліквідність знаходиться в межах нормативного значення. Організація має сучасні основні засоби, їх знос не перевищує 10%. Оборотні активи ТОВ «ФХ» мають оборотність понад 4 об.

на рік, поточні пасиви майже на 90% складаються з кредиторської заборгованості, яка зросла за 2021-2023 рр. на 57,5 млн. грн.

ТОВ «ФХ» демонструє високу конкурентоспроможність з інтегральним показником 8,7 бали, займаючи другу позицію на ринку після ТОВ «Гамма-55». Основними КП є широкий асортимент, кваліфікований персонал та якісні сертифіковані препарати. Проведений аналіз показує, що основними викликами для ТОВ «ФХ» є високий рівень конкуренції серед існуючих АМ (2,6) та значний вплив споживачів (2,7). Водночас слабкий вплив мають товари-замінники (1,0) та ринкова влада постачальників (2,0), що забезпечує стабільність у забезпеченні продукції..

На підставі отриманих результатів, можна запропонувати наступні рекомендації для ТОВ «ФХ»: розвиток інновацій (впровадження цифрових сервісів для покращення обслуговування); соціальна відповідальність (підтримка благодійних проектів і освітніх кампаній); програми лояльності (оптимізація та персоналізація пропозицій для клієнтів). ТОВ «ФХ» має всі шанси зміцнити позиції на ринку за умови подальшого вдосконалення ключових аспектів діяльності.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ У ТОВ «ФАРМАЦІЯ ХАРКІВЩИНИ»

3.1 Основні напрями забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Фармація Харківщини»

Динамічний розвиток фармацевтичного сектору в Україні підтверджує, що приватні організації, зокрема ТОВ «ФХ», дедалі частіше впроваджують сучасні механізми управління. Це дозволяє підвищувати конкурентоспроможність, розширювати асортимент якісних ЛЗ і ВМ, збільшувати пропозицію та забезпечувати системний розвиток.

Конкурентоспроможність організації визначається не лише за такими традиційними критеріями, як ціна чи якість продукції, але й залежить від рівня довіри споживачів, іміджу організації та її здатності ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Для досягнення довготривалого успіху важливо інтегрувати підходи до управління всіма сферами діяльності, включаючи маркетинг, фінанси, кадрову політику та впровадження інновацій.

Ключовими аспектами конкурентоспроможності ТОВ «ФХ» є наступні елементи (рис. 3.1):

1. Маркетингова стратегія. Для забезпечення успішної конкуренції на фармацевтичному ринку важливо розробити маркетингову стратегію, яка враховує потреби та вподобання цільової аудиторії. Це передбачає ретельний аналіз поточного ринку, вивчення конкурентного середовища, а також визначення ефективних каналів комунікації та просування продукції. Вибір правильної стратегії дозволяє не тільки збільшити пізнаванність бренду, але й підвищити лояльність існуючих клієнтів, залучити нових та зайняти стійку позицію на роздрібному сегменті фармацевтичного ринку.

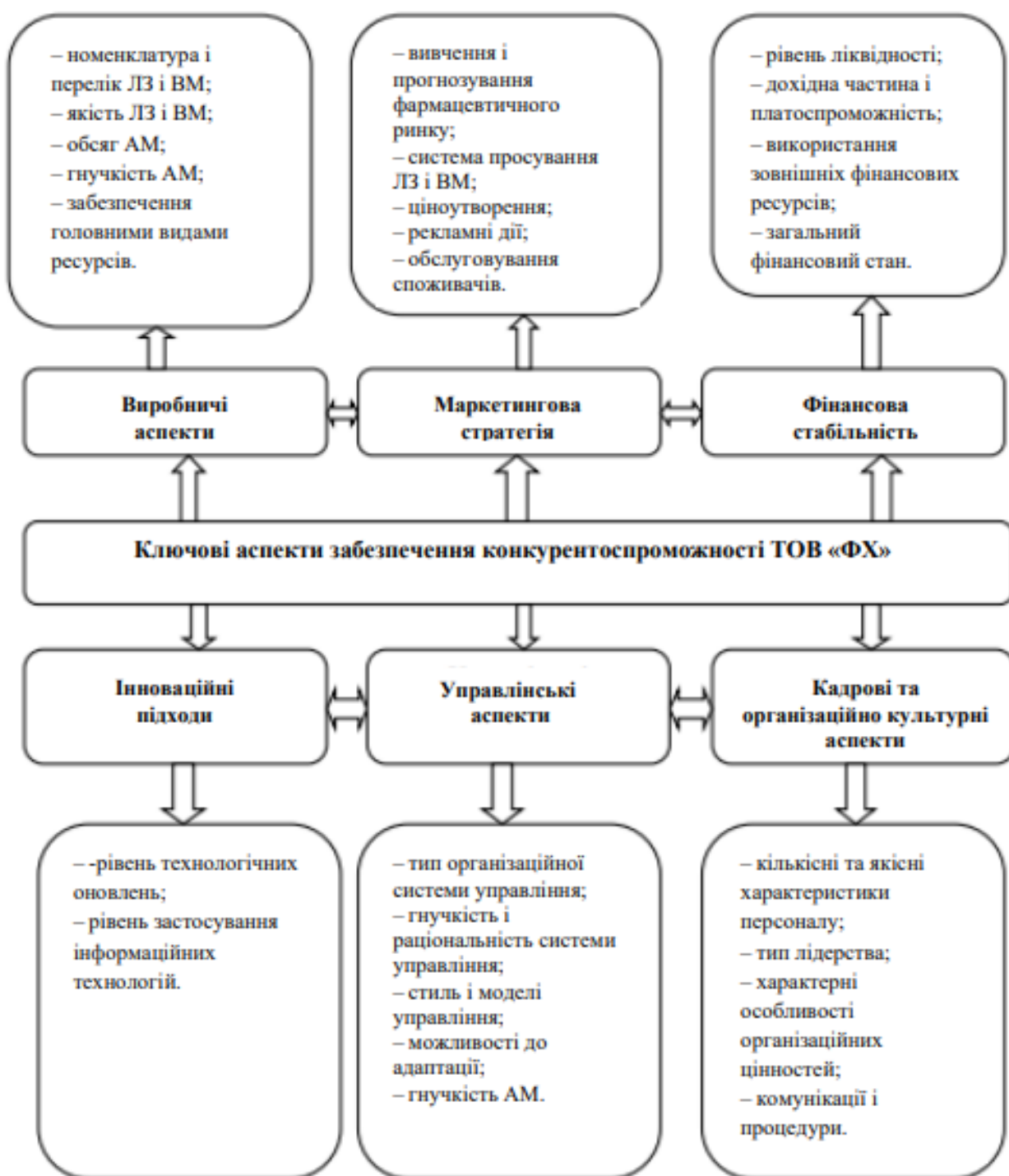


Рис. 3.1 Ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ФХ»

Джерело: власна розробка

Оскільки роздрібний сегмент фармацевтичного ринку є висококонкурентним, грамотна маркетингова стратегія також дозволить ТОВ «ФХ» ефективно використовувати свої ресурси та оптимізувати маркетингові витрати.

2. Фінансова стабільність. У сучасних умовах економічної нестабільності, зокрема в період воєнного стану, фінансова стабільність АМ стає одним з найважливіших аспектів її конкурентоспроможності. Для ТОВ «ФХ» важливо адаптувати свої фінансові стратегії до змінюваних економічних умов, що включає оптимізацію витрат, ефективне управління грошовими потоками та постійну увагу до витрат на основні операції. Крім того, необхідно забезпечити стійкий фінансовий потік, розширюючи джерела доходів, збільшення обсягів продажу та ефективне використання фінансових резервів для підтримки стабільної роботи навіть у складних умовах.

3. Інноваційні підходи. Впровадження новітніх технологій та автоматизація бізнес-процесів є важливим чинником для покращення конкурентоспроможності. ТОВ «ФХ» має активно впроваджувати інновації, як у сфері технологій, так і в управлінських процесах. Модернізація матеріально-технічної бази, автоматизація складських та облікових процесів дозволить значно підвищити ефективність діяльності, зменшити витрати та поліпшити якість обслуговування клієнтів. Крім того, інновації в асортименті продукції та запровадження нових послуг сприятимуть розширенню клієнтської бази та задоволенню більш широкого спектру потреб споживачів.

4. Кадрова політика. Людські ресурси є найціннішим активом АМ, і ТОВ «ФХ» має інвестувати в підвищення кваліфікації та професійного розвитку своїх співробітників. Створення ефективної кадрової політики включає впровадження програм мотивації, навчання, а також забезпечення сприятливих умов праці. Це сприяє зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості обслуговування клієнтів та формуванню позитивного іміджу АМ. Підвищення рівня професіоналізму персоналу дає можливість надавати високоякісні фармацевтичні послуги та підтримувати лояльність клієнтів.

5. Організаційна культура. Сильна організаційна культура є важливою складовою конкурентоспроможності ТОВ «ФХ», оскільки вона формує внутрішнє середовище АМ, яке впливає на взаємодію між співробітниками та

їх ставлення до роботи. Культура, яка підтримує відкритість, чесність, командну роботу та орієнтацію на клієнта, дозволяє створити сприятливі умови для ефективного функціонування АМ. Вона сприяє покращенню взаємодії між підрозділами, підвищує ефективність управлінських процесів і допомагає зміцнити довіру та лояльність клієнтів до бренду. Розвиток такої культури допомагає зберігати високий рівень мотивації серед співробітників і створює міцний фундамент для подальшого розвитку АМ.

Ці елементи в сукупності формують основу конкурентоспроможності ТОВ «ФХ» на роздрібному сегменті фармацевтичного ринку, сприяючи підвищенню її стійкості та адаптивності до змінюваних умов бізнес-середовища.

Враховуючи все вище зазначене, можна запропонувати наступні рекомендації для вдосконалення діяльності ТОВ «ФХ»:

1. Впровадження системного підходу до оцінки конкурентоспроможності, включаючи моніторинг ринку, аналіз сильних і слабких сторін.

2. Активізація інноваційної діяльності, спрямованої на модернізацію бізнес-процесів і розвиток цифрових сервісів для клієнтів.

3. Розробка програм лояльності, які забезпечать довгострокову взаємодію з клієнтами та підвищення рівня їх задоволеності.

4. Удосконалення управлінських процесів шляхом застосування сучасних технологій та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Реалізація зазначених напрямів дозволить ТОВ «ФХ» забезпечити стабільне зростання, зміцнити КП на роздрібному сегменті фармацевтичного ринку та досягти стратегічних цілей.

Достовірність результатів оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ФХ» залежить від застосування ефективної методики та регулярного моніторингу ринку. Пропонується впровадити такий алгоритм оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ФХ», який складається з таких етапів (рис. 3.2):



Рис. 3.2 Запропонований алгоритм оцінювання конкурентоспроможності
ТОВ «ФХ»

Джерело: власна розробка

1. Виділення стратегічних зон діяльності АМ. Стратегічна зона діяльності визначається як конкретний сегмент фармацевтичного ринку, на який АМ спрямовує свої зусилля для досягнення КП. Це дозволяє сфокусувати ресурси на найбільш перспективних та вигідних для АМ напрямках. Вибір стратегічних зон залежить від кількох критеріїв:

1.1. Потреби споживачів. Розуміння того, що важливо для цільової аудиторії, дозволяє обрати правильну продукцію або послуги, що задовольняють ці потреби. Наприклад, АМ можуть зосередитися на певних типах ЛЗ і ВМ, залежно від потреб населення.

1.2. Технологічні особливості. Технологічні інновації та доступ до нових технологій можуть стати вирішальними у визначенні стратегічних зон. Наприклад, використання нових фармацевтичних технологій дозволяє створювати ефективніші ЛЗ і ВМ, що дає КП.

1.3. Тип клієнтів. Різні типи клієнтів можуть мати різні вимоги та уподобання. Визначення, чи це будуть масові споживачі, чи специфічні групи (наприклад, лікарні, аптеки, приватні клініки), допомагає правильно сегментувати ринок та обрати стратегію.

1.4. Географічне розташування. Місцезнаходження АМ на ринку може бути вирішальним для розподілу ресурсів і визначення зон впливу. Наприклад, для АМ, яка надає фармацевтичні послуги в певному регіоні, важливо визначити, чи є попит на продукцію в цьому районі та чи є конкуренти.

2. Формування системи показників конкурентоспроможності за групами КП. На цьому етапі АМ повинна визначити основні внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на її конкурентоспроможність. Це допоможе визначити сильні та слабкі сторони АМ, а також можливості та загрози на ринку:

2.1. Внутрішні фактори: організаційна ефективність; фінансова стабільність; управління ресурсами.

2.2. Зовнішні фактори: ринкові тенденції; економічні умови; поведінка споживачів.

3. Обґрунтування правил оцінювання конкурентоспроможності. Для ефективного оцінювання конкурентоспроможності АМ потрібно розробити чіткі правила та нормативи, за якими буде проводитися оцінка. Вони включають:

3.1 Експертні опитування: підключення експертів для визначення ключових параметрів, що впливають на конкурентоспроможність. Це можуть бути як внутрішні, так і зовнішні фактори.

3.2. Аналіз фінансової звітності: оцінка фінансових показників АМ (прибутковість, ліквідність, ефективність використання активів) дає змогу виявити сильні та слабкі сторони.

3.3. Ринкові дані: використання даних ринку (ціни, конкурентна ситуація, попит на продукцію) для визначення відносної конкурентоспроможності.

4. Оцінювання конкурентоспроможності стратегічних зон. Для кожної стратегічної зони потрібно розрахувати відношення показників діяльності АМ до відповідних значень у конкурентів. Це дозволить оцінити, наскільки АМ конкурентоспроможна в кожній із обраних стратегічних зон.

Результати аналізу можуть бути представлені у вигляді балів, де для кожної зони присвоюється певний бал на основі оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів. Показники порівнюються з конкурентами, і результати множаться на вагові коефіцієнти, що дозволяє отримати загальний рейтинг для кожної зони. Після цього можна визначити сильні сторони АМ в кожній зоні, а також з'ясувати, де є необхідність у вдосконаленні.

5. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності. Фінальний етап оцінки конкурентоспроможності передбачає обчислення інтегрального показника, який об'єднує всі індивідуальні показники для кожної стратегічної зони (внутрішня конкурентоспроможність; вплив зовнішнього середовища). Обчислений інтегральний показник дозволяє отримати загальну оцінку конкурентоспроможності АМ та визначити, в яких сферах потрібно провести зміни або вдосконалення, щоб покращити конкурентні позиції на роздрібному сегменті фармацевтичного ринку.

Отже, застосування зазначеного алгоритму оцінювання конкурентоспроможності дозволить ТОВ «ФХ» виявити сильні та слабкі сторони, визначити ключові фактори КП та розробити план дій для їх посилення. Отримані результати сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень і стратегічного планування, забезпечуючи АМ

стабільність і конкурентоспроможність на роздрібному сегменті фармацевтичного ринку.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Як було вже зазначено раніше, одною з головних проблем під час оцінки КП АМ-конкурентів ТОВ «ФХ» була виявлена низька ефективність використання інноваційних технологій.

Упровадження додаткових інноваційних рішень, таких як електронні рецепти або чат-боти, є важливими кроками для підвищення задоволення клієнтів і зміцнення КП ТОВ «ФХ». Далі детально розглянемо, як ці інновації можуть вплинути на бізнес АМ.

Електронні рецепти (е-рецепти) – це система, яка дозволяє лікарям виписувати рецепти в електронному вигляді, замість традиційних паперових версій, і направляти їх безпосередньо в АЗ. Впровадження цієї системи для ТОВ «ФХ» має кілька ключових переваг:

1. Зручність для клієнтів. Пацієнти можуть отримати рецепт через електронну пошту чи мобільні додатки, що дозволяє їм купувати необхідні ЛЗ без необхідності носити паперовий рецепт. Це особливо важливо для людей з обмеженими можливостями, літніх людей або тих, хто має обмежений доступ до медичних установ.

2. Зниження помилок. Електронні рецепти зменшують ймовірність помилок при записі інформації, таких як неправильні дозування або неправильні ЛЗ, що можуть виникнути при ручному написанні рецептів.

3. Покращення взаємодії з лікарями. Система дозволяє швидко передавати рецепти між лікарями та аптеками, що знижує час на обробку рецептів та покращує взаємодію медичного персоналу з клієнтами.

4. Підвищення лояльності клієнтів. Легкість у користуванні електронними рецептами може значно підвищити лояльність клієнтів до ТОВ

«ФХ». Оскільки сучасні споживачі цінують час і зручність, така система стане додатковою КП для аптеки перед конкурентами.

Чат-боти – це автоматизовані програми, які можуть відповідати на питання клієнтів, надавати консультації, допомагати з вибором продукції та здійснювати продажі. Впровадження чат-ботів на платформі ТОВ «ФХ» дозволить:

1. Покращити комунікацію з клієнтами. Чат-боти можуть забезпечити оперативну підтримку клієнтів 24/7, відповідаючи на їх питання про наявність ЛЗ і ВМ, ціни, умови доставки тощо. Це значно покращить сервіс, оскільки клієнти отримають миттєві відповіді на свої запити без необхідності очікувати на відповіді від живих операторів.

2. Персоналізувати обслуговування. Чат-боти можуть бути налаштовані на персоналізовану взаємодію з кожним клієнтом, наприклад, пропонуючи спеціальні знижки або персоналізовані рекомендації на основі історії покупок.

3. Знизити навантаження на персонал. Автоматизація відповідей на часто задавані питання та обробка простих запитів дозволяє звільнити час співробітників для виконання більш складних завдань. Це підвищує загальну ефективність роботи АЗ.

4. Збирати дані та аналізувати. Чат-боти можуть збирати дані про запити клієнтів, що дозволить аналізувати їх потреби, уподобання і питання. Це допоможе краще орієнтувати асортимент на вимоги клієнтів, проводити маркетингові кампанії та покращити загальний клієнтський досвід.

Отже, впровадження додаткових інноваційних рішень у діяльність ТОВ «ФХ» допоможе АМ удосконалити кілька ключових КП:

1. Підвищення ефективності обслуговування. Автоматизація процесів обробки рецептів і взаємодії з клієнтами дозволяє знижувати час обслуговування та підвищувати якість послуг, що є важливим фактором у конкурентній боротьбі.

2. Збільшення задоволеності клієнтів. Зручність у користуванні послугами, відсутність черг і оперативність у вирішенні питань безпосередньо підвищує задоволеність клієнтів і сприяє їх лояльності.

3. Залучення нових клієнтів. Пропонуючи інноваційні та зручні послуги, ТОВ «ФХ» може залучити нових клієнтів, які шукають більш сучасні та доступні способи придбання ЛЗ і ВМ.

4. Зміцнення бренду. Використання новітніх технологій підвищує репутацію АМ як інноваційного та технологічного лідера на ринку, що може залучити додаткову увагу та довіру з боку споживачів.

Для впровадження додаткових інноваційних рішень у діяльність ТОВ «ФХ» необхідно реалізувати наступні практичні кроки:

1. Обрати технологічну платформу для електронних рецептів. ТОВ «ФХ» може співпрацювати з провайдерами технологій для впровадження системи е-рецептів, яку можна інтегрувати з існуючими фармацевтичними платформами та системами управління запасами. На сьогоднішній день існують такі технологічні платформи для електронних рецептів: HELSI, E-HEALTH та ін.

2. Розробити та налаштувати чат-бот. Для запуску чат-бота необхідно створити алгоритм роботи бота, налаштувати його для виконання основних завдань (запити про асортимент, консультації щодо ЛЗ, оформлення замовлень тощо) і інтегрувати бота на веб-сайт або в мобільний додаток ТОВ «ФХ».

3. Працівники повинні пройти навчання щодо використання нових технологій для ефективної роботи з е-рецептами та чат-ботами, а також для допомоги клієнтам у разі потреби.

4. Необхідно провести маркетингову кампанію, щоб проінформувати клієнтів про нові можливості — використання е-рецептів і чат-ботів. Це може включати рекламні матеріали, інструкції на сайті та активне просування в соціальних мережах.

Загалом, інтеграція таких технологій у діяльність ТОВ «ФХ» допоможе не тільки підвищити задоволеність клієнтів, але й удосконалити КП на ринку, залучити нових споживачів і покращити ефективність операційних процесів.

Дослідження показало, що впровадження чат-ботів у АМ сприятиме підвищенню КП ТОВ «ФХ», спростить робочі процеси та заощадить такі ресурси, як час, фінанси та трудові затрати. Однак у порівнянні з електронними рецептами цей процес вимагає більше часу і є дорожчим.

У Telegram доступний бот BOTFATHER, що допомагає користувачам створювати та налаштовувати власних ботів, надаючи їм необхідні функції. Він дозволяє задати ім'я для бота та налаштувати список команд відповідно до потреб. Створення бота починається з введення команди «/NEWBOT» у BOTFATHER, після чого потрібно дотримуватись його інструкцій.

Щоб створити власного чат-бота, потрібно вказати його назву, ім'я користувача, опис та додати зображення. Потім для бота генерується унікальний токен — ключ або набір символів, що використовується для забезпечення зв'язку між WEBHOOK і сервером TELEGRAM.

В результаті заповнення всіх даних та отримання токена, переходимо до чат-боту (Додаток В). Після натискання «/START» чат-бот ТОВ «ФХ» готовий відповісти на будь-які запитання, пов'язані з фармацевтичним обслуговуванням.

Його функціонал забезпечує:

1. Інформування клієнтів: надання користувачам доступу до широкого спектру інформації про ЛЗ і ВМ, їх призначення, дозування, можливі побічні ефекти, а також рекомендації щодо використання.
2. Швидку та зручну підтримку: оперативне вирішення запитів щодо наявності ЛЗ і ВМ, умов доставки, акційних пропозицій та іншої інформації без необхідності відвідувати АЗ або консультуватися безпосередньо з фармацевтом.
3. Підтримку персоналу: допомога співробітникам АМ у взаємодії з клієнтами, відповідаючи на типові запитання та спрощуючи обслуговування.

4. Покращення клієнтського досвіду: зручні рекомендації та персоналізований підхід до потреб кожного споживача, що сприяє підвищенню задоволеності послугами ТОВ «ФХ».

Таким чином, чат-бот стає незамінним інструментом для підвищення ефективності обслуговування клієнтів і зміцнення репутації АМ на роздрібному сегменті фармацевтичного ринку.

Щоб провести детальну оцінку ефективності впровадження чат-бота для ТОВ «ФХ», необхідно врахувати кілька ключових аспектів:

1. Оцінку точності відповідей. Порівняння відповідей чат-бота із правильними відповідями з офіційних джерел або даних АМ дозволить визначити, наскільки точні й коректні відповіді надаються користувачам.

2. Швидкість реакції. Вимірювання часу, необхідного чат-боту для відповіді на запитання користувача, є важливою метрикою, яка характеризує його оперативність і здатність швидко обслуговувати клієнтів.

3. Збір відгуків користувачів. Аналіз відгуків клієнтів щодо їх досвіду використання чат-бота. Ці відгуки можуть охоплювати якість відповідей, зручність у використанні та загальне враження від взаємодії.

4. Частоту використання. Моніторинг кількості запитів до чат-бота дозволяє визначити його популярність серед клієнтів. Також слід оцінити, як його впровадження зменшує навантаження на людські ресурси або покращує продуктивність працівників.

5. Тестування в реальних умовах. Проведення тестування в реальному часі з реальними користувачами дає змогу отримати об'єктивну оцінку функціональності чат-бота та його адаптацію до практичного використання.

Для розрахунку загальних витрат на розробку та інтеграцію чат-бота до ТОВ «ФХ» необхідно врахувати: заробітну плату програмістів і розробників; додаткові витрати, пов'язані з розробкою, тестуванням і підтримкою системи. Аналіз цих витрат представлено в табл. 3.1. Отже, загальна вартість розробки та інтеграції чат-бота в діяльність ТОВ «ФХ» у 2024 р. складе 11 14,64 тис. грн.

Таблиця 3.1

Загальні витрати на розробку та інтеграцію чат-бота в діяльність ТОВ «ФХ» у 2024 р.

Найменування	Опис	Вартість, грн
Програмне забезпечення	– Локальний сервер – VPS-сервер для подальшого використання (NVME VPS 2G) [60] – Домен	– Наявний – 621 грн/міс (621×12=7452 грн/рік – Залежить від конкретного обраного домену клієнтом
Витрати на оплату праці	Заробітна плата розробника (MIDDLE PYTHON SOFTWARE ENGINEER) [58]	75627,45 грн/міс (75627,45 *12 =907529,4 грн/рік)
Відрахування на соціальні заходи	Єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування – 22%	16638,04 грн/міс (16638,04 *12 =199656,48 грн/рік)
Разом		1114637,88 грн/рік

Джерело: власна розробка

За різними оцінками, при ефективній та детально спланованій інтеграції чат-бота, АМ можуть очікувати приріст виручки від реалізації, який складе близько 2%. Таким чином, реалізація запропонованих заходів у ТОВ «ФХ» повинна забезпечити підвищення ефективності фінансової діяльності, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності АМ на роздрібному сегменті фармацевтичного ринку м. Харкова.

Прогноз планової виручки від реалізації ТОВ «ФХ» на 2024 рік буде здійснений на основі даних про виручку від реалізації за період 2021-2023 рр. (рис. 3.3).

Згідно з прогнозом, виручка від реалізації продукції ТОВ «ФХ» у 2024 році становитиме 691686 тис. грн. Завдяки впровадженню запропонованого чат-бота очікуваний приріст виручки складатиме: $691686 \times 0,02 = 13833,72$ тис. грн. Після врахування витрат на реалізацію проекту в розмірі 1114,64 тис. грн, ефективність впроваджених заходів можна визначити як:

$$13833,72 - 1114,64 = 12719,08 \text{ тис. грн.}$$

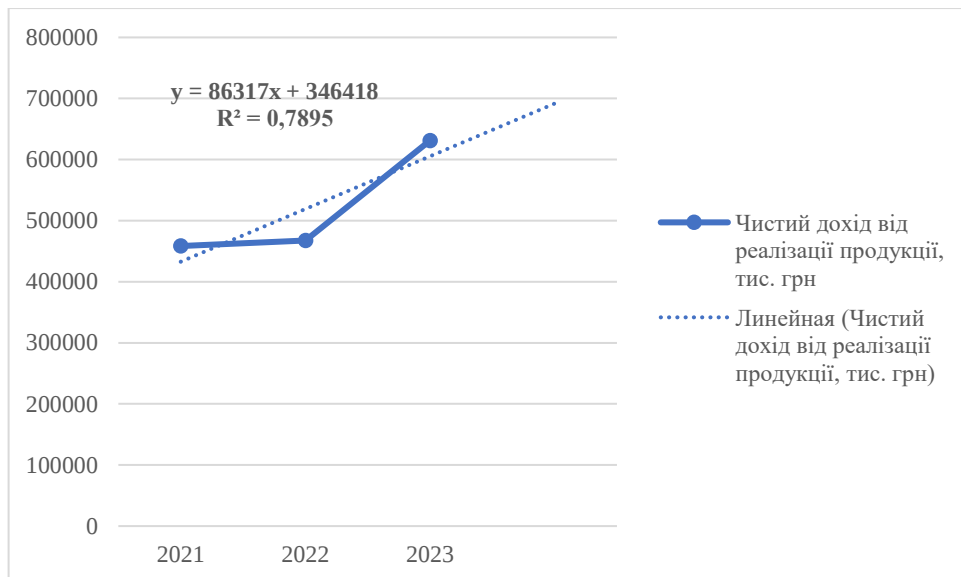


Рис. 3.3 Прогноз виручки від реалізації ТОВ «ФХ» на 2024 р.

Джерело: власна розробка

Таким чином, результати проведених досліджень свідчать про те, що інтеграція чат-бота в діяльність ТОВ «Фармація Харківщини» є економічно виправданою. Очікується приріст виручки на 2%, що становить 13 833,72 тис. грн у 2024 році. Після врахування витрат на реалізацію проекту в розмірі 1 114,64 тис. грн, чистий приріст складе 12 719,08 тис. грн..

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено пропозиції з підвищення ефективності управління КП у ТОВ «ФХ»:

1. Актуалізовано, що фармацевтичний сектор України демонструє стабільний розвиток, що створює умови для впровадження сучасних механізмів управління в приватних організаціях, таких як ТОВ «ФХ». Це сприяє підвищенню КП, розширенню асортименту продукції та забезпеченню системного розвитку АМ.

2. Досліджено ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ФХ». Визначено, що конкурентоспроможність ТОВ «ФХ» визначається ціною, якістю продукції, рівнем довіри споживачів, іміджем АМ та її

здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Інтеграція управлінських підходів у маркетинг, фінанси, інновації та кадрову політику є необхідною для досягнення стратегічних цілей. ТОВ «ФХ» повинно сфокусуватися на аналізі ринку, визначенні потреб споживачів та оптимізації маркетингових витрат. Це забезпечить підвищення пізнаваності бренду, лояльності клієнтів і КП у роздрібному сегменті фармацевтичного ринку м. Харкова.

3. Запропоновано алгоритм оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ФХ». АМ рекомендовано впровадити системний підхід до оцінки конкурентоспроможності, активізувати інноваційну діяльність, розробити програми лояльності для клієнтів і оптимізувати управлінські процеси. Ці заходи забезпечать стабільне зростання та зміцнення КП на фармацевтичному ринку.

4. Доведено, що інтеграція інноваційних рішень, таких як електронні рецепти та чат-бот, дозволить ТОВ «ФХ» виділитися на роздрібному сегменті фармацевтичного ринку м. Харкова, покращити свій імідж і залучити нових клієнтів, що є важливим у висококонкурентному середовищі. З огляду на прогнозовані фінансові показники, впровадження чат-бота забезпечує значний позитивний економічний ефект, що підтверджує доцільність реалізації цього проєкту для ТОВ «ФХ».

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень зроблено наступні висновки.

1. Під КП слід розуміти унікальні відмінності організації від потенційних конкурентів у певних або в усіх аспектах її діяльності. Вони сприяють підвищенню ефективності діяльності організації у короткостроковій перспективі та забезпечують стійкість і адаптивність у довгостроковій перспективі.

2. Джерела КПО є різноманітними та залежать від особливостей галузі та конкретної організації. В сучасних умовах функціонування організацій ключовим джерелом формування КП є інновації. Разом з тим, найбільшу цінність мають ті КП, що забезпечують низьку собівартість, високу якість або унікальність продукту. В роботі розглянуті основні форми прояву КП за такими джерелам їх формування як виробництво, технології, ресурси, кадри та управління.

3. Основними методами оцінки КПО, які охарактеризовані в роботі, є графічний, продуктовий, матричний, експертний, операційний та динамічний. З метою розуміння процесу управління КПО представлено сценарний підхід до управління КПО і наведено модель управління КПО з урахуванням їх чутливості до негативних факторів.

4. ТОВ «Фармація Харківщини» - це мережа ліцензованих АЗ, що забезпечує покупців широким асортиментом товарів для здоров'я. Менеджмент АМ «ФХ» реалізується за трьома рівнями: стратегічний, тактичний та операційний. За 2021-2023 рр. її діяльність була прибутковою. Рентабельність продукції щороку зростала. Поточна ліквідність знаходиться в межах нормативного значення. Організація має сучасні основні засоби, їх знос не перевищує 10%. Оборотні активи ТОВ «ФХ» мають оборотність понад 4 об. на рік, поточні пасиви майже на 90% складаються з кредиторської заборгованості, яка зросла за 2021-2023 рр. на 57,5 млн. грн.

5. ТОВ «ФХ» демонструє високу конкурентоспроможність з інтегральним показником 8,7 бали, займаючи другу позицію на ринку після ТОВ «Гамма-55». Основними КП є широкий асортимент, кваліфікований персонал та якісні сертифіковані препарати. Проведений аналіз показує, що основними викликами для ТОВ «ФХ» є високий рівень конкуренції серед існуючих АМ (2,6) та значний вплив споживачів (2,7). Водночас слабкий вплив мають товари-замінники (1,0) та ринкова влада постачальників (2,0), що забезпечує стабільність у забезпеченні продукції.

6. На підставі отриманих результатів, можна запропонувати наступні рекомендації для ТОВ «ФХ»: розвиток інновацій (впровадження цифрових сервісів для покращення обслуговування); соціальна відповідальність (підтримка благодійних проектів і освітніх кампаній); програми лояльності (оптимізація та персоналізація пропозицій для клієнтів). ТОВ «ФХ» має всі шанси зміцнити позиції на ринку за умови подальшого вдосконалення ключових аспектів діяльності.

7. Встановлено, що фармацевтичний сектор України демонструє стабільний розвиток, що створює умови для впровадження сучасних механізмів управління в приватних організаціях, таких як ТОВ «ФХ». Це сприяє підвищенню КП, розширенню асортименту продукції та забезпеченню системного розвитку АМ.

8. Досліджено ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ФХ». Визначено, що конкурентоспроможність ТОВ «ФХ» визначається ціною, якістю продукції, рівнем довіри споживачів, іміджем АМ та її здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Інтеграція управлінських підходів у маркетинг, фінанси, інновації та кадрову політику є необхідною для досягнення стратегічних цілей. ТОВ «ФХ» повинно сфокусуватися на аналізі ринку, визначенні потреб споживачів та оптимізації маркетингових витрат. Це забезпечить підвищення пізнаваності бренду, лояльності клієнтів і КП у роздрібному сегменті фармацевтичного ринку м. Харкова.

9. Запропоновано алгоритм оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ФХ». АМ рекомендовано впровадити системний підхід до оцінки конкурентоспроможності, активізувати інноваційну діяльність, розробити програми лояльності для клієнтів і оптимізувати управлінські процеси. Ці заходи забезпечать стабільне зростання та зміцнення КП на фармацевтичному ринку.

10. Доведено, що інтеграція інноваційних рішень, таких як електронні рецепти та чат-бот, дозволить ТОВ «ФХ» виділитися на роздрібному сегменті фармацевтичного ринку м. Харкова, покращити свій імідж і залучити нових клієнтів, що є важливим у висококонкурентному середовищі. З огляду на прогнозовані фінансові показники, впровадження чат-бота забезпечує значний позитивний економічний ефект, що підтверджує доцільність реалізації цього проєкту для ТОВ «ФХ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
2. Ткачук О. М. Харкова Ю. П. Конкурентні переваги підприємства. Перспективні напрямки наукової думки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 18 квіт. 2018 р. Обухів : Друкарня «Друкарник», 2018. Т. 3. С.66-70.
3. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 41(2). С. 31-37.
4. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. №10. С.427-432.
5. . Lambin J. J. Market-driven management: Strategic & Operational Marketing URL: <https://www.goodreads.com/book/show/33020203> (дата звернення: 16.11.2024).
6. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 152 с.
7. Посилкіна О. В., Козирєва О. В. Конкурентоспроможність підприємства. : навч. посіб. для студентів економ. спеціальностей ВНЗ. Ч. І. Харків : НФаУ, 2017. 181 с.
8. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2016. 384 с.
9. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
10. Мельник В. Систематизація сутності конкурентних переваг підприємства. URL:

<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2175> (дата звернення: 21.10.2024).

11. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. Вісник ЖДТУ. 2018. № 3. С. 94-100.

12. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/35.pdf (дата звернення: 23.10.2024).

13. Гринкевич С. С., Беньо Ю. І. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-05> (дата звернення: 26.10.2024).

14. Кононенко Г. І. Особливість інституційної концепції конкурентних переваг підприємства Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сері : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(2). С. 16-19.

15. Janice E. Mastering Strategic Management. URL: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/resource-based-theory/> (Date of access: 16.10.2024).

16. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston : Harvard Business School Press. URL: https://www.academia.edu/50466674/Competing_for_the_Future (Date of access: 16.10.2024).

17. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. New York : Wiley & Sons, 2018. 675 p.

18. Коценко М. С. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. Економіка та суспільство. 2021. № 24. С. 22-25.

19. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/17.pdf (Date of access: 26.10.2024).

20. Лавриненко Е. Т. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6. С. 223 – 230.
21. Устенко А. О., Перемозова І. В., Малинка О. Я., Писків Г. І. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2016. № 1(13). С. 63–71.
22. Урбановський Т., Краузе О. Технології формування конкурентних переваг. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16284/2/Conf_2016_Urbanovskyu_T-Technology_forming_competitive_79-80.pdf (Date of access: 6.11.2024).
23. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/42.pdf (Date of access: 26.10.2024).
24. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 25.10.2024).
25. ТОВ «Фармація Харківщини» : офіційний сайт. URL: <https://farmatsiia-kharkivshchyny.com.ua/> (дата звернення: 26.11.2024).
26. Аблєєва І. Ю., Пляцук Л. Д. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2022. 229 с.
27. Багорка М. О., Білоткач І. А. SWOT аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2010/5.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
28. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647> (дата звернення: 6.11.2024).

29. Бондаренко С. М., Гладуш А. О. Оцінка конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/20.pdf (дата звернення: 16.11.2024).

30. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2613-osnovn-upravlnsk-funkcyi.html> (дата звернення: 16.11.2024).

31. Василенко С. О., Посилкіна С. О. Управління конкурентними перевагами закладів охорони здоров'я. Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом життя (Life long learning)»: Наука, освіта, практика : матеріали III наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. уч., м. Харків, 23-24 жовт. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 228-230.

32. Власенко В. В., Порфіренко В. І. Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf (дата звернення: 26.10.2024).

33. Воронько-Невіднича Т. В., Василенко М. В., Лещин Д. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 21. С. 251–254.

34. Гнатюк Д., Ткач С. Управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1148> (дата звернення: 28.10.2024).

35. Гончаров Ю. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. пр. 2017. Т. 27, № 1. С. 178-181.

36. Гуменюк В. С. Поняття конкурентних переваг підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27519/6660.pdf?sequence=3> (дата звернення: 13.11.2024).

37. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бойко О. В. Оцінка конкурентоспроможності медичної галузі та її освітніх закладів у контексті

економічної взаємодії. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2024/1-2/16-Nutsaliuk.pdf> (дата звернення: 23.11.2024).

38. Дерезюк А. В., Яремина І. В., Головчанська-Пушкар С. Є., Байдюк І. А. Покращення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я з використанням SWOT-аналізу. Вісник Вінницького національного медичного університету. 2023. Т. 27, № 1. С. 160-165.

39. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. пр. 2016. Т. 25, № 2. С. 79-85.

40. Легомінова С. В. Управління конкурентними перевагами підприємств. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1976/1872> (дата звернення: 25.10.2024).

41. Літвінов О. Визначення факторів конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах інноваційного розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 4. С. 58-69.

42. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Львівський ДУВС, 2022. 220 с.

43. Лук'янчук О. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf> (дата звернення: 28.10.2024).

44. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛКА, 2016. 484 с.

45. Підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/2021_11_23_prioriteti-moz.pdf (дата звернення: 15.11.2024).

46. Посилкіна О. В., Козирєва О. В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів економ. спец. ВНЗ. Ч. II. Харків : НФаУ, 2017. 156 с.

47. Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників : Указ Президента України від 18. 06. 2021 р. № 261/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text> (дата звернення: 22.11.2024).

48. Посилкіна О. В., Мала Ж. В., Бондарєва І. В. Методичні підходи до вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж : наук.-метод. рек. Київ, 2018. 23 с.

49. Стахів О. О., Зошук І. В. Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/31135> (дата звернення: 16.11.2024).

50. Харченко Т. О., Куфрик Р. Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5253> (дата звернення: 29.11.2024)

51. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124> (дата звернення: 28.10.2024).

52. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c7d3f4da-6c47-493d-b57a-cfc9cc9ac6c8/content> (дата звернення: 28.10.2024).

53. Цалко Т. Р., Харченко Т. О. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення: 6.11.2024).

54. Чумак Л. Ф., Котляр Г. В. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 215–219.

55. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1(28). С. 470–483.
56. Hill C. W. L., Hoskisson R. Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review*. 1987. Vol. 12. P.331–341.
57. Davis R. Making Strategy Happen: Common Patterns of Strategic Success and Failure. *European Management Journal*. 2003. Vol. 11(2). P. 201–213.
58. DOU.UA: official site. URL: <https://jobs.dou.ua/salaries/?period=2024-06&position=Middle%20SE> (date of access: 26.11.2024).
59. Nagle T., Holden R. *The Strategy and Tactics of Pricing*. Englewood Cliffs. New York : Prentice-Hall, 2005. 562 p.
60. Hosting Ukraine: official site. URL: <https://www.ukraine.com.ua/> (date of access: 26.11.2024).
61. Richard T. K. *Marketing health services*. Health Administration Press. Chicago : AUPHA Press, 2014. 486 p.
60. Ricardo M. P. Integrating Business Process Management, Business Ethics and Normalization of Deviance in Managerial Decision-Making. *International Business Management*. 2020. № 14. P. 280–285.

ДОДАТКИ

Продовження дод. А

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	411.00	917.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	412.00	918.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	507.90	1 134.10
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	78 140.80	99 763.20
розрахунками з бюджетом	1620	135.80	130.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	82.30	47.50
розрахунками зі страхування	1625	190.50	107.70
розрахунками з оплати праці	1630	357.90	392.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	12 042.40	3 162.20
Усього за розділом III	1695	90 867.40	103 556.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	91 787.30	105 608.60

Продовження дод. А

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	467 582.80	458 470.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	392 684.00	402 057.10
Інші операційні доходи	2120	131.90	267.90
Інші операційні витрати	2180	74 413.40	56 222.10
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	467 714.70	458 738.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	467 097.40	458 279.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	617.30	458.80
Податок на прибуток	2300	111.10	82.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	506.20	376.20

Продовження дод. А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦІЯ ХАРКІВЩИНИ"
#43659011

Бази даних українських компаній під ваші потреби.
Сформууйте та завантажте базу даних компаній України за фільтрами, які потрібні саме вам:
регіон, види діяльності, наявність контактів та інше.

Замовити базу даних

Фінансова звітність за 2023 рік

- 2023 рік
- 2022 рік
- 2021 рік
- 2020 рік

Дата звіту	25.10.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA63120270010315719
Кількість працівників	233

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	23.50	41.60
первісна вартість	1001	24.70	46.20
накопичена амортизація	1002	1.20	4.60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	23.50	41.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	73 865.70	95 273.20
у тому числі готова продукція	1103	73 854.40	95 273.20
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 869.80	8 259.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	383.70	577.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

Продовження дод. А

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 789.80	5 436.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	673.00	29 974.40
Витрати майбутніх періодів	1170	2.30	4.80
Інші оборотні активи	1190	0.80	336.60
Усього за розділом II	1195	105 585.10	139 862.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	105 608.60	139 903.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	917.20	1 884.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	918.20	1 885.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 134.10	1 756.20
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	99 763.20	134 958.20
розрахунками з бюджетом	1620	130.50	220.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	47.50	41.60
розрахунками зі страхування	1625	107.70	205.30
розрахунками з оплати праці	1630	392.70	862.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 162.20	15.60
Усього за розділом III	1695	103 556.30	136 261.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	105 608.60	139 903.80

Продовження дод. А

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	631 104.80	467 582.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	518 147.50	392 684.00
Інші операційні доходи	2120	273.30	131.90
Інші операційні витрати	2180	112 051.70	74 413.40
Інші доходи	2240	1.00	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	631 379.10	467 714.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	630 199.20	467 097.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 179.90	617.30
Податок на прибуток	2300	212.40	111.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	967.50	506.20

Додаток Б

АНКЕТА

для оцінки конкурентних переваг деяких аптечних мереж на роздрібному
сегменті фармацевтичного ринку м. Харкова

Шановні колеги!

1. Оцініть, будь-ласка, за 10-ти бальною шкалою конкурентні переваги,
які на Вашу думку, притаманні ТОВ «Фармація Харківщини»:

Конкурентні переваги	Шкала оцінки, бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Широкий асортимент ЛЗ і ВМ										
2. Доступні ціни та програми лояльності										
3. Зручне розташування аптечної мережі										
4. Кваліфікований персонал										
5. Онлайн- замовлення та доставка										
6. Персоналізований підхід до клієнтів										
7. Сертифіковані та якісні препарати										
8. Інноваційні технології										
9. Соціальна відповідальність										
10. Швидке обслуговування										

2. Оцініть, будь-ласка, за 10-ти бальною шкалою конкурентні переваги,
які на Вашу думку, притаманні ТОВ «Аптека доброго дня»:

Продовження дод. Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7. Сертифіковані та якісні препарати										
8. Інноваційні технології										
9. Соціальна відповідальність										
10. Швидке обслуговування										

5. Оцініть, будь-ласка, за 10-ти бальною шкалою конкурентні переваги, які на Вашу думку, притаманні ТОВ «Гамма-55»:

Конкурентні переваги	Шкала оцінки, бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Широкий асортимент ЛЗ і ВМ										
2. Доступні ціни та програми лояльності										
3. Зручне розташування аптечної мережі										
4. Кваліфікований персонал										
5. Онлайн-замовлення та доставка										
6. Персоналізований підхід до клієнтів										
7. Сертифіковані та якісні препарати										
8. Інноваційні технології										
9. Соціальна відповідальність										
10. Швидке обслуговування										

Відомості про експерта:

ПІБ експерта _____

Вік _____

Рівень освіти _____

Посада _____

Спеціальність _____

Стаж роботи _____

Дякуємо за надану допомогу у проведенні досліджень!

Додаток В

Приклад розробки чат-боту для ТОВ «Фармація Харківщини»

