ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Обґрунтування факторів конкурентоспроможності підприємства»

(за матеріалами ПП «СОЛОМІЯ-СЕРВІС»)

Виконала: здобувачка вищої освіти
ступеня магістра ОПП «Маркетинг»
спеціальності 075 «Маркетинг»,
Півторак Вікторія Володимирівна

_____ _____
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ Науковий керівник: к.е.н, проф., Бойчук І. В
(підпис) (прізвище та ініціали)

Львів – 2026

АНОТАЦІЯ

Півторак В.В. Обґрунтування факторів конкурентоспроможності підприємства (за матеріалами ПП «СОЛОМІЯ-СЕРВІС»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня «магістр» за освітньо-професійною програмою «Маркетинг» зі спеціальності 075 «Маркетинг». – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2026.

У роботі досліджено теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства та визначення факторів, що впливають на її рівень у фармацевтичному секторі в умовах сучасних ринкових трансформацій.

Надано характеристику ПП «Соломія-Сервіс» та особливостей його діяльності на фармацевтичному ринку Львівської області. Визначено тенденції розвитку фармацевтичного ринку України, проаналізовано конкурентне середовище та внутрішній потенціал підприємства для оцінки його регіональних позицій.

Проведено експертне дослідження конкурентного потенціалу та обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності шляхом удосконалення комплексу маркетингу та розвитку цифрових інструментів управління.

Ключові слова: конкурентоспроможність, аптечна мережа, фактори конкурентоспроможності, фармацевтичний ринок, регіональний ринок, конкурентне середовище.

ANNOTATION

Pivtorak V.V. Substantiation of the Factors of Enterprise Competitiveness (based on the materials of PE «Solomiia-Service») – Manuscript.

Qualification work for higher education degree «Master» in the educational and professional program «Marketing» in the specialty 075 «Marketing». – Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 2026.

The thesis examines the theoretical foundations of enterprise competitiveness and identifies the key factors influencing its level in the pharmaceutical sector under current market transformations.

A general overview of PE «Solomiia-Service» and its activity in the pharmaceutical market of the Lviv region is provided. The main trends of the Ukrainian pharmaceutical market are analyzed, along with the competitive environment and internal potential of the enterprise.

Based on expert research, directions for enhancing competitiveness are substantiated through improvement of the marketing mix and development of digital management tools.

Keywords: competitiveness, pharmacy chain, factors of competitiveness, pharmaceutical market, regional market, competitive environment.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1. Сутність конкуренції та її роль у функціонуванні сучасних підприємств9

1.2. Визначення конкурентоспроможності підприємства і основних напрямів проведення її оцінки 17

1.3. Передумови формування конкурентоспроможності фірм у фармацевтичному секторі 32

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 40

2.1. Специфіка підприємства та характеристика його діяльності 40

2.2. Загальна характеристика фармацевтичного ринку України: тенденції та перспективи розвитку 45

2.3. Аналіз середовища підприємства і дослідження конкурентного оточення фірм на фармацевтичному ринку 50

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ 55

3.1. Оцінка конкурентних позицій компанії «Соломія-Сервіс» на фармацевтичному ринку Львівської області 55

3.2. Дослідження експертних оцінок конкурентного потенціалу підприємства на регіональному ринку 622

3.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства за результатами дослідження 82

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 89

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 92

ВСТУП

Актуальність теми. Обумовлена динамічними змінами на фармацевтичному ринку, зокрема в умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції та постійних інновацій у сфері лікарських засобів.

Роль фармацевтичних підприємств є дуже важливою, оскільки цей сектор безпосередньо впливає на здоров'я населення та якість життя, що створює додаткові вимоги до стандартів якості продукції, її доступності та безпеки. Тому розуміння факторів, що визначають здатність підприємств ефективно реагувати на нові виклики та можливості.

Об'єктом дослідження є діяльність ПП «Соломія Сервіс», зокрема аптечної мережі «Подорожник», у частині реалізації маркетингової політики, управління конкурентними перевагами та адаптації до змін кон'юнктури ринку. Підприємство є одним із лідерів фармацевтичного ринку України, і дослідження його діяльності дозволить визначити ключові фактори конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції.

Предметом дослідження є фактори конкурентоспроможності ПП «Соломія-Сервіс», які визначають здатність компанії ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку Львівської області.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування і підготовка практичних пропозицій із обґрунтування факторів конкурентоспроможності на прикладі фармацевтичного ПП «Соломія-Сервіс» для виявлення основних внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на його ринкові позиції та посприяють зміцненню конкурентних переваг цього підприємства на фармацевтичному ринку.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі визначено такі основні завдання:

- розглянути теоретичні засади формування та проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку;

- узагальнити наукові підходи щодо визначення різних факторів конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств;

- дати загальну характеристику діяльності приватного підприємства «Соломія-Сервіс»;

- проаналізувати особливості його діяльності на фармацевтичному ринку України;

- провести характеристику умов фармацевтичного ринку України, визначити його тенденції та перспективи розвитку;

- дослідити конкурентне середовище аптечного ритейлу та визначити позиції підприємства серед основних гравців ринку;

- проаналізувати вплив зовнішніх факторів на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства;

- оцінити внутрішні фактори конкурентних переваг цієї компанії на фармацевтичному ринку Львівської області;

- дослідити експертні оцінки конкурентного потенціалу підприємства на регіональному ринку

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПП «Соломія-Сервіс» в умовах трансформації фармацевтичного ринку.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій ПП «Соломія-Сервіс», які можуть бути використані для вдосконалення маркетингової діяльності, розвитку бренду «Подорожник», підвищення ефективності програм лояльності та зміцнення ринкової стійкості в умовах воєнного стану й економічної нестабільності.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: метод аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства; метод порівняння – для оцінки позицій підприємства відносно основних конкурентів; метод статистичного аналізу – для дослідження динаміки фармацевтичного ринку та показників діяльності аптечних мереж; SWOT-аналіз – для визначення

сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; метод експертних оцінок – для визначення ключових факторів конкурентоспроможності; метод екстраполяції та елементи прогнозування – для оцінки перспектив розвитку підприємства; елементи сценарного аналізу – для врахування ризиків воєнного та макроекономічного характеру. Застосування зазначених методів дозволило комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку.

Структура дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Вся робота містить 91 листок основного тексту, 19 таблиць, 15 рисунків і 3 додатки. Список використаних джерел включає 48 позицій, у тому числі 20 інтернет-ресурси.

За даними проведених досліджень були підготовлені та опубліковані тези:

- «Застосування інновацій в маркетингових комунікаціях в умовах війни» в збірнику V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні», яка проводилась в ЛТЕУ 6 березня 2025 року (Додаток А).

- «Зміна факторів конкурентоспроможності аптечних мереж в умовах глобальних технологічних змін» в збірнику матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Інноваційні стратегії та виклики сучасного маркетингу в умовах глобальних технологічних змін і цифровізації економічних процесів», яка пройшла в ЛТЕУ 10 квітня 2025 року (Додаток Б);

- «Роль брендингу у формуванні конкурентних переваг аптечної мережі на національному ринку» в збірнику матеріалів Міжнародної наукової конференції здобувачів університету «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення», яка відбулась 29 травня 2025 року (Додаток В).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкуренції та її роль у функціонуванні сучасних підприємств

Конкуренція є ключовим поняттям, яке відображає суть функціонування ринкових відносин. Вона становить важливу частину ринкової економіки та відіграє ключову роль у стимулюванні її зростання.

Конкуренція є механізмом взаємодії між суб'єктами господарювання, спрямованим на досягнення провідних позицій на ринку.

Господарська діяльність, орієнтована на досягнення лідерських позицій на ринку, розглядається як різновид конкуренції за споживача, інноваційні технології та ресурси. Водночас це сприймається як форма співпраці, спрямованої на спільну реалізацію проєктів, формування належної ринкової інфраструктури, узгодження єдиних стандартів та встановлення загальноприйнятих правил функціонування ринку.

Конкуренція є об'єктом дослідження в межах численних наукових дисциплін, зокрема економічних та гуманітарних, що передбачає використання різнобічних методологічних підходів до аналізу цього явища. У рамках маркетингу вона розглядається як ключовий фактор, що формує ринкову поведінку підприємства, визначає процес розробки маркетингової стратегії, а також сприяє досягненню та підтриманню довгострокових конкурентних переваг.

Термін «конкуренція» (слово латинського походження – concurrentia) трактується як процес суперництва або змагання.

Науковцями, у працях яких висвітлено еволюцію теорії конкуренції та різні підходи до тлумачення поняття «конкуренція», Сміт А., Портер М., Шумпетер Й., Кейнс Дж., Хайне П., Маршалл А., К. Макконелл, Брю С., Робінсон Дж., Ламбен Ж.Ж. та інші. Вони досліджували питання

становлення, розвитку та аналізу теорії конкуренції та різні аспекти трактування поняття «конкуренція».

Шотландського економіста Адама Сміта вважають засновником теоретико-методологічного підходу до дослідження конкуренції, який систематизував накопичені знання про цей феномен в період становлення капіталістичного господарства.

Науковець Сміт А. є визначною постаттю в історії економічної думки та прославився своєю працею «Дослідження про природу і причини багатства народів», яка не лише розкриває механізми накопичення багатства, але й наголошує на важливості вільної конкуренції та торгівлі [4545].

Він підкреслював, що економічний розвиток можливий лише за умови існування здорового ринкового середовища, де конкуренція стимулює інновації та сприяє підвищенню якості товарів і послуг.

Ідеї Адама Сміта, викладені в праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», стали основою класичної теорії конкуренції. Автор наголошує на ключовій ролі конкуренції, описуючи її дію через принцип «невидимої руки». За цією концепцією, кожна окрема особа, що прагне досягти лише власних егоїстичних інтересів, у результаті сприяє досягненню більшого загального блага завдяки невидимому спрямуванню.

Філософ Сміт А. уперше вказав на те, що конкуренція приносить користь суспільству загалом, оскільки сприяє ефективнішому розподілу та раціональному використанню ресурсів. Також визначив взаємозалежність конкуренції, попиту та пропозиції на ринку, наголошуючи на важливій ролі цін як головного інструменту конкурентної боротьби.

Згідно з його підходом, дефіцит товарів стимулює конкуренцію серед покупців, що веде до підвищення цін, тоді як надлишок товарів провокує боротьбу між продавцями, змушуючи їх знижувати ціни. У такий спосіб конкуренція діє як механізм, який у результаті взаємодії попиту та пропозиції спрямовує ринок до стану рівноваги. Цей стан Сміт А. описав як: «сукупність вигоди та невигоди різних застосувань праці і капіталу» [1, с.117].

Слідом за А. Смітом, роль конкуренції в економічному розвитку досліджував Д. Рікардо, котрий сформулював ключові елементи теоретичної концепції конкуренції та визначив її основоположні умови. Характерною відмінністю його наукових робіт є аналіз конкуренції у взаємозв'язку з механізмами цінового регулювання.

Значний внесок у теорію конкуренції було здійснено Дж. С. Міллем:

- розроблено рівняння міжнародного попиту;
- виділено так звані неконкуруючі групи на ринку;
- подано потрійну класифікацію цінової еластичності попиту;
- розроблено поняття економії на масштабах, альтернативних витратах [4141, с. 17].

Засновники класичної політичної економії основний акцент зосереджували саме на ціновій конкуренції та сприймали конкуренцію як невід'ємний елемент еволюції ринкових відносин, який не потребує втручання з боку держави.

Подальший розвиток наукових підходів до дослідження конкуренції тісно пов'язаний із марксистською теорією, яка приділяє увагу аналізу історичних передумов її виникнення, а також дослідженню чинників і впливів конкурентних сил. У цьому підході конкуренція розглядається як невід'ємна характеристика ринкової економіки капіталістичної епохи.

У той же час представники неокласичного напряму акцентували увагу на поведінкових аспектах конкуренції, трактуючи її як боротьбу за обмежені економічні ресурси та кошти споживачів, скерованих на задоволення їхніх потреб у доступі до певних благ.

Англійський економіст, один із засновників неокласичної школи економічної теорії Альфред Маршалл, з одного боку, розглядав конкуренцію, як еволюційний процес в економіці і тому сам конкурентний процес є динамічним. Але з іншого боку, А. Маршалл є одним з творців абстрактної статичної моделі досконалої конкуренції, обмеженої жорсткими, теоретичними передумовами, до яких і зводиться конкуренція.

Обмеження досконалої конкуренції, зростання впливу монополізму та олігополізму, а також зміни на ринку стимулювали розвиток теорії недосконалої конкуренції та появу структурного підходу до осмислення концепції конкуренції.

Засновниками структурної концепції конкуренції, яка отримала розвиток у XIX – XX ст., були Ф. Еджуорта, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен та інші вчені-економісти, які розглядали конкуренцію не як боротьбу між різними фірмами, а з погляду аналізу структури ринку та умов його функціонування.

На думку Еджуорта Ф. ідеальна конкуренція існуватиме лише якщо виконуються такі чотири умови:

1. Окрема особа вільна у перегляді угоди щодо цін будь-ким з невизначеної кількості осіб.
2. Будь-яка особа вільна укласти угоду з невизначеною кількістю осіб.
3. Будь-яка особа вільна переглянути угоду з іншими незалежно від третьої сторони.
4. Будь-яка особа вільна укласти угоду з іншими незалежно від третьої сторони.

Недотримання першої умови призводить до порушення другої, але навпаки це не відбувається. Третя та четверта умови співвідносяться аналогічно.

Значення наукових напрацювань класиків і сучасників полягає в тому, що вони заклали основу для структурної класифікації ринків, яка сьогодні широко застосовується у маркетингових дослідженнях і стратегічному управлінні. Саме в цих роботах міститься фундамент сучасної західної теорії чотирьох основних типів ринкових структур, кожна з яких має свої характерні риси впливу конкуренції на діяльність підприємств:

1. Досконалої конкуренції;
2. Монополістичної конкуренції;
3. Олігополії;

4. Монополії.

Характерні особливості моделей ринку наведено у табл. 1.1.

Табл*иця 1.1*

Особливості моделей ринку

Параметри	Модель ринку			
	Чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія
Кількість фірм	Дуже велика	Багато	Небагато (3-8)	Одна
Тип продукту	Стандартизований	Диференційований	Стандартизований, диференційований	Унікальний
Контроль над ціною	Відсутній	Частковий, але в дуже вузьких границях	Обмежений взаємною залежністю, значний при таємній змові	Значний
Умови входу в галузь	Дуже легкі, перешкоди відсутні	Порівняно легкі	Наявність істотних перешкод	Заблокований
Приклади	Сільське господарство	Роздрібна торгівля, виробництво одягу, взуття	Виробництво сталі, авто, сільськогоспо-дарського спорядження	Міські підприємства загального користування

Джерело: складено автором на основі джерела [27]

Критики моделі досконалої конкуренції, серед яких І. Шумпетер і Ф. А. Хайєк, звертали увагу на елементи монополії, що пронизували економіку і залишалися непоміченими в межах чинної концепції.

Основним предметом їхніх зауважень було те, що економічна теорія досконалої конкуренції не здатна відобразити глибинні корені конкурентних процесів, ігнорує динамічну природу конкурентної діяльності, недооцінює

значення часу та обмежується поверхневим поясненням мотивації учасників ринку [25].

Аналізуючи ключові аспекти еволюції теорії конкуренції в умовах змінного зовнішнього середовища, можна дійти висновку, що всі економічні теорії конкуренції, розроблені науковцями цього суспільства, тісно пов'язані між собою. Вони відображають причинно-наслідкову взаємозалежність процесів ринкової динаміки.

На сучасному етапі існує безліч тлумачень поняття конкуренції. Одним з них є визначення: «Конкуренція – змагання між суб’єктами господарювання з метою придбання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб’єктами господарювання, унаслідок чого споживачі, суб’єкти господарювання, мають можливість вибирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб’єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1616].

З погляду теоретичних основ цього явища, конкуренція є наслідком об’єктивних процесів у сфері господарської діяльності, таких як зменшення витрат на виробництво чи задоволення запитів споживачів. Водночас сама боротьба та суперництво виступають зовнішнім проявом цих процесів, які досліджуються в рамках економічних теорій.

Сучасні дослідження часто розглядають конкуренцію у поведінковому аспекті, як механізм вільного суперництва, форму взаємодії ринкових суб'єктів та їхню боротьбу за обмежені ресурси – привабливі ринки збуту товарів і найкращі умови для інвестування капіталу. Вона описується як економічний процес, що включає взаємодію, взаємозв'язок і суперництво між товаровиробниками за увагу споживача та оптимальне задоволення його потреб. Також проявляється у прагненні до збільшення своєї частки ринку, змаганні між виробниками чи постачальниками товарів і послуг за найвигідніші умови виробництва, переробки та реалізації продукції з метою отримання прибутку [8, с. 9; 5, с. 44-45].

Підходи до трактування категорії «конкуренція», запропоновані вітчизняними та зарубіжними дослідниками наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика ключових аспектів поняття «конкуренція»

Визначення	Автор
«Конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його».	К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю [24]
«Конкуренція є прагненням якнайкраще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ».	П. Хейне [2424]
«Конкуренція – суперництво старого з новим, з інноваціями».	Й. Шумпетер [24]
«Конкуренція – це динамічний процес, що розвивається, мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові напрями маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти».	М. Портер [4, с. 4]
«Конкуренція є об’єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб’єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу».	Н.С. Педченко [4]
«Конкурентоспроможність підприємства – спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг».	Л.С. Іванова [1717]
Конкурентоспроможність розглядається як інтегральна характеристика підприємства, що відображає його спроможність ефективно протидіяти іншим учасникам ринку та забезпечувати порівняно з ними вищі економічні результати.	Ж.-Ж. Ламбен [2828]
«Як сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал для виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції (послуг) з метою отримання бажаних результатів».	Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіна [15]
Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку поруч із аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, присутніх над ринком.	Лупак Р. Л [22]

Джерело: складено автором [4, 15, 17, 22, 24, 28,]

Для сучасного бізнесу конкуренція є не лише зовнішнім викликом, але й важливим стратегічним фактором під час ухвалення управлінських рішень. Рівень і характер конкурентної взаємодії значною мірою впливають на вибір бізнес-моделі, формування маркетингової стратегії, позиціонування товарів і розробку механізмів досягнення конкурентних переваг.

Конкуренція виступає потужним стимулом для підприємств, спонукаючи їх не зупинятися на досягнутому, а постійно шукати нові можливості для розвитку та вдосконалення. Вона створює реальні умови для маневрування учасників ринку, дозволяючи кожному підприємству адаптувати свої стратегії відповідно до змінних умов ринку, що відкриває нові перспективи для зростання та оптимізації бізнес-процесів.

Однією з важливих функцій конкуренції є стимулювання підприємств до розвитку практичних навичок і оновлення знань. Зокрема, підприємства, які не прагнуть покращувати свої компетенції та впроваджувати сучасні інновації, ризикують втратити конкурентні позиції на ринку. Конкуренція таким чином стає рушійною силою для постійного розвитку та вдосконалення, дозволяючи компаніям адаптуватися до нових вимог і технологічних змін [4343].

Важливою сутнісною характеристикою конкуренції є її стимулююча та дисциплінуюча функція, яка фактично унеможливлює безвідповідальність, формальний підхід до управління та пасивність суб’єктів господарювання. В умовах конкурентного середовища підприємство не може дозволити собі працювати інерційно або спиратися виключно на досягнення минулих періодів. Будь-яке зволікання, управлінська неефективність чи відсутність інновацій швидко відображаються на ринкових позиціях, обсягах реалізації та рівні довіри споживачів.

У сучасному ринковому середовищі конкуренція не дає жодних шансів для застою і ставить вимогу постійного прагнення бути крок попереду своїх конкурентів, адаптуючи стратегії, методи роботи та технології до нових умов. У таких умовах ключового значення набуває здатність підприємства

оперативно реагувати на зміни попиту, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги і ставить вимогу постійного прагнення бути крок попереду своїх конкурентів, адаптуючи стратегії, методи роботи та технології до нових умов.

1.2. Визначення конкурентоспроможності підприємства і основних напрямів проведення її оцінки

В економічній науковій літературі досі відсутня єдина, універсальна точка зору щодо визначення сутності поняття конкурентоспроможності, що зумовлено багаторівневим характером цього явища.

Конкурентоспроможність продуктів, технологій, організацій та видів економічної діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні підвищення добробуту населення, укріпленні міжнародних позицій країни та формуванні стратегічних національних пріоритетів.

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств спостерігається зростання рівня економічної невизначеності та нестабільності, що ускладнює забезпечення високої ефективності господарської діяльності.

Економіка України продовжує перебувати під впливом затяжної фінансово-економічної кризи, загострення конкурентної боротьби, політичної нестабільності, а з 2022 року – ще й повномасштабної війни, яка спричинила масштабні трансформації внутрішнього ринку, логістичних ланцюгів та поведінки споживачів. За таких умов, діяльність підприємств має бути спрямована не лише на виживання в умовах високої конкуренції та зовнішніх викликів, але й на здатність до адаптації, гнучкості та безперервного стратегічного розвитку.

Конкурентоспроможність загалом представляє собою відносну характеристику, яка відображає здатність підприємства розвиватися згідно зі

стратегічним планом, успішно змагаючись своєю продукцією з іншими ринковими гравцями.

Одним із перших, хто ввів термін «конкурентні переваги», був І. Ансофф. Однак більш глибокий аналіз конкурентних переваг підприємств можна знайти у працях американського економіста М. Портера. За його переконанням, для ефективної конкуренції підприємства повинні володіти специфічними перевагами – порівняльними та конкурентними [3434].

У своїх працях 1970–1980-х років М. Портер визначав основні конкурентні переваги підприємства, до яких відносив:

1. Низькі витрати виробництва, які досягаються завдяки підвищенню продуктивності праці, контролю за витратами, впровадженню ефективних методів збуту та просування товарів. Орієнтуючись на зниження витрат, підприємство може вигравати в ціновій конкуренції та створювати перешкоди для входу нових конкурентів у галузь.

2. Диференціація товарів чи послуг, що передбачає удосконалення технологій, випуск нової продукції, надання високоякісного сервісу, формування позитивного іміджу бренду через рекламу та інші засоби.

3. Концентрація на потребах одного сегменту, тобто орієнтація на певну групу споживачів, надаючи їм якісні продукти, конкурентоспроможну ціну, а також здійснюючи ефективне обслуговування та своєчасно реагуючи на запити клієнтів.

Подальші дослідження в області конкурентних переваг продовжили багато інших вчених, які розвивали і доповнювали ідеї, запропоновані М. Портером. Зокрема, фахівці глобальної консалтингової компанії Boston Consulting Group (BCG), зважаючи на зміни в умовах ринку та швидкий розвиток технологій, запропонували концепцію конкуренції, орієнтовану на час.

Ця концепція підкреслює важливість швидкості реакції підприємств на зміни у зовнішньому середовищі, оперативного впровадження нових

технологій і адаптації до змінюваних умов ринку, що є критичним фактором для здобуття конкурентних переваг у сучасних умовах.

Таким чином, аналіз конкурентних переваг не лише з точки зору цінової конкуренції та якості продукції, а й через здатність швидко реагувати на виклики ринку, став важливою складовою стратегічного управління підприємствами.

Основними концептуальними підходами до стратегічного планування та управління конкурентоспроможністю є:

- модель Гарвардської бізнес-школи;
- модель І. Ансоффа;
- матриця Бостонської консалтингової групи;
- модель М. Портера.

Ключовою моделлю для формування стратегії конкурентоспроможності, зазвичай, визнається модель Гарвардської бізнес-школи, що була розроблена внаслідок тривалого еволюційного процесу.

У рамках цього підходу стратегічне планування розглядається як пошук оптимальної точки взаємодії між можливостями та загрозами зовнішнього середовища і внутрішніми характеристиками підприємства, які проявляються у вигляді сильних і слабких сторін його ресурсного потенціалу, ключових факторів конкурентоспроможності і напрямів подальшого розвитку.

Можливості зовнішнього середовища можуть бути реалізовані через ефективне використання сильних сторін підприємства, зокрема його ресурсного потенціалу, інноваційних можливостей та технологічних переваг, що дозволяє успішно займати нішу на ринку.

Водночас, загрози, які виникають внаслідок економічних, політичних чи технологічних змін, потребують негайної ідентифікації та адекватної нейтралізації через заходи ризик-менеджменту та стратегічне планування.

Слабкі сторони підприємства, що можуть виникнути через недостатній рівень ресурсів, неефективні процеси чи обмежену інноваційність,

потребують мінімізації їхнього негативного впливу на досягнення стратегічних результатів, що, в свою чергу, вимагає постійного вдосконалення внутрішніх процесів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Ще одним важливим підходом є модель, запропонована І. Ансоффом, класиком стратегічного менеджменту. За підходом Ансоффа, ключовим критерієм оцінки конкурентного статусу є рентабельність стратегічних капіталовкладень, тобто ефективність використання інвестиційних ресурсів, спрямованих на реалізацію стратегічних проєктів.

Йдеться не лише про фінансовий результат у короткостроковому періоді, а про здатність підприємства створювати додану вартість у довгостроковій перспективі за рахунок правильно обраних напрямів розвитку. Окрім того, оцінка конкурентного статусу передбачає врахування ступеня «оптимальності» обраної стратегії та відповідності ресурсно-кадрового потенціалу підприємства цій стратегії.

Відтак конкурентоспроможність розглядається як результат узгодженості стратегічних рішень із внутрішніми можливостями організації та зовнішніми умовами ринку. Такий підхід акцентує увагу на необхідності стратегічної гнучкості, системного планування та постійного моніторингу ефективності обраного вектору розвитку.

Іншим важливим підходом до оцінки конкурентних переваг є концепція, розроблена М. Портером у 90-х роках XX століття. На основі аналізу статистичних даних багатьох галузей у розвинених країнах він дійшов висновку, що найуспішніші компанії мають стійкі конкурентні переваги порівняно з іншими.

У умовах немонополізованого ринку підприємства змушені постійно розвивати та поглиблювати свої конкурентні переваги, щоб зберігати і зміцнювати свої ринкові позиції.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються різноманітні методичні підходи, зокрема:

- кількісні;
- індексні;
- матричні;
- графічні;
- аналітичні методи та інші.

Вони дають змогу здійснити всебічний та глибокий аналіз діяльності підприємства з метою визначення його ефективності в умовах конкурентного середовища.

Методи, що застосовуються для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, можуть бути об’єднані в комплекси, наведені в таблиці 1.3.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують матриці – таблиці, в яких елементи впорядковані за рядками та стовпцями відповідно до певних критеріїв.

Хоча ці підходи не дозволяють отримати інтегральну кількісну оцінку конкурентоспроможності підприємства, вони є корисними для аналізу окремих аспектів його діяльності, таких як характеристики ринкового середовища, позиції на ринку, а також для визначення пріоритетних напрямів подальшого розвитку підприємства.

Більш комплексними за змістом і результатами є індексні методи оцінки конкурентоспроможності. Їх використання, зазвичай, передбачає виконання низки послідовних етапів, причому для порівняння можуть бути використані галузеві середні показники, параметри підприємства-лідера ринку або ретроспективні значення показників самого підприємства.

Аналітичні (розрахункові) методи ґрунтуються на виконанні розрахунково-аналітичних процедур з використанням вхідних даних. Залежно від обраної методики аналізу, це може включати як елементарні арифметичні операції, так і більш складні обчислювальні алгоритми для отримання точних результатів.

Таблиця 1.3

Комплекс методів для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства*

Класифікація	Перелік методів
Матричні методи, які полягають у визначенні кількісних значень інтегральних показників розвитку підприємства або у візуалізації його позиції за конкретними параметрами. Вони дозволяють провести аналіз ключових аспектів діяльності підприємства, умов його функціонування та ринкової позиції, а також допомагають виявити основні напрямки для подальшого розвитку.	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця МакКінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. Матриця Томпсона-Стрікленда. 6. SWOT-аналіз. 7. SPACE-аналіз. 8. STEP-аналіз.
Індексні методи ґрунтуються на комплексній оцінці відносних змін елементів розвитку підприємства в часі, просторі або порівняно з еталонними значеннями. Вони базуються на функціональних зв'язках між різними показниками, що дозволяє представити інтегральний результат через його складові.	1. Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що базується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що заснований на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.
Графічні методи сприяють візуалізації результатів оцінки, представлених у вигляді графічних об'єктів (рисунків, діаграм, графіків тощо), що дозволяє ефективно інтерпретувати відповідні розрахунки та зробити логічні висновки.	1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
Аналітичні методи полягають у виконанні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. Залежно від обраної методики аналізу, застосування цих методів може включати як прості арифметичні операції, так і більш складні розрахункові процеси.	1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференційних рівнянь.

Джерело: складено автором на основі джерела [11-12, 18, 33]

Формування конкурентоспроможності підприємства залежить від численних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. У зв'язку з цим процес підвищення конкурентоспроможності являє собою динамічні зміни, які вимагають ефективного управління та стратегічного підходу до всіх організаційних аспектів, включаючи кадровий склад, рівень зайнятості, кваліфікацію персоналу, використання технологій, якість продукції та освоєння ринків збуту.

Важливо зазначити, що проведення аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства необхідне на кожному етапі його розвитку. Підприємства потребують розробки дієвих механізмів і заходів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг для забезпечення сильних позицій на ринку.

Керівники підприємств повинні розуміти важливість створення ефективної системи управління, яка дозволятиме підтримувати достатній рівень конкурентоспроможності в умовах нестабільності, одночасно покращуючи рентабельність і зміцнюючи ринкові позиції.

Конкурентоспроможність найчастіше розглядається як здатність підприємства чи організації ефективно змагатися з іншими учасниками ринку [48]. У цьому контексті вона також може означати:

- Процес, у ході якого ринкові учасники, захищаючи власні інтереси, намагаються запропонувати споживачам більш вигідну ціну, кращу якість, покращену підтримку після купівлі чи інші параметри, які впливають на рішення про укладення угод, перевершуючи конкурентні пропозиції.

- Здатність підприємства забезпечувати свій сталий розвиток у довгостроковій перспективі із прагненням зміцнювати і розширювати свою частку ринку.

- Відносну здатність досягати власних стратегічних цілей, втілювати задумані наміри чи дотримуватися визначених цінностей.

- Уміння підвищувати внутрішню операційну ефективність завдяки поліпшенню позицій підприємства на ринку.

- Можливість створювати, виробляти та продавати продукти, які за ціною, якістю чи іншими перевагами більш привабливі порівняно з аналогічними товарами конкурентів.
- Потенціал отримувати або зберігати конкурентну перевагу.

Конкурентоспроможність підприємства може бути адекватно оцінена лише за умови існування конкурентного середовища, що дозволяє порівняти продуктивність використання ресурсів підприємства з результатами інших учасників ринку. Оцінка конкурентоспроможності не є одноразовим процесом, оскільки вона залежить від багатьох факторів, таких як ефективність використання ресурсів, стратегічна адаптивність підприємства до змін у ринковому середовищі та здатність до інновацій [25].

Важливо підкреслити, що рівень конкурентоспроможності компанії також залежить від рівня конкурентоспроможності її складових елементів, кожен з яких може мати вирішальний вплив на загальний результат.

До основних складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства відносяться:

- Виробництво, його ефективність і технологічний рівень виробничих процесів, що дозволяє не тільки задовольняти поточні потреби ринку, але й забезпечувати інноваційні можливості.
- Персонал, а саме кваліфікація, мотивація та лояльність працівників, а також їх здатність швидко адаптуватися до змінних умов ринку. Компетентний персонал є ключовим фактором у забезпеченні стійкості та розвитку бізнесу.
- Здатність компанії ефективно комунікувати свої переваги споживачам, створювати ціннісні пропозиції та утримувати конкурентні позиції через стратегічне просування продуктів чи послуг.
- Менеджмент – управлінська стратегія та ефективність організаційних процесів, що забезпечують оптимальне використання ресурсів та адаптацію до нових викликів ринку.

- Фінансова стабільність і здатність ефективно використовувати фінансові ресурси для підтримки конкурентних переваг, розвитку та розширення діяльності підприємства.

Бачимо, що конкурентоспроможність є багатогранним явищем, яке поєднує різні аспекти економічної діяльності, спрямованої на зміцнення позицій на ринку. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності необхідно забезпечити гармонійне функціонування усіх цих складових, зокрема через оптимізацію виробничих процесів, розвиток кваліфікованого персоналу, інтеграцію інноваційних рішень у маркетингову стратегію та постійну адаптацію до фінансових та управлінських викликів.

На рівень конкурентоспроможності підприємства суттєво впливають технічний та науковий потенціал, а також рівень технологічних процесів, використання новітніх технологій і автоматизації виробництва [2323]. Ключовим фактором, що визначає стабільність підприємства, є здатність виробляти продукцію високої якості та забезпечувати успіх через ефективний продаж.

Вчені не мають єдиної думки щодо того, які саме чинники необхідно враховувати при оцінці конкурентоспроможності підприємства. Більшість авторів відзначає такі фактори, як ресурсні можливості виробництва, менеджмент, маркетингова політика, кадровий потенціал, фінансові результати, імідж, інноваційний розвиток та інші [19].

Виокремлюють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю. Внутрішніми факторами вважають: організаційно-правова форма та структура підприємства, рівень науково-технічного розвитку виробництва, рівень освіченості та кваліфікації персоналу, діловий імідж компанії. Проте, не менший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають зовнішні фактори, які вже, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні компанії. Серед них виокремлюють такі: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток, ступінь державного регулювання [14, 2626].

Існують різні стадії розвитку підприємства, які відображають зміни, що відбуваються протягом його життєвого циклу. Кожна стадія є обов'язковою для розвитку кожного підприємства, оскільки кожна з них впливає на його здатність пристосовуватись до зовнішніх змін і підтримувати стабільну конкурентну позицію на ринку. Вони також демонструють, як підприємство повинно адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможним на різних етапах свого розвитку.

Етапи розвитку підприємства:

1. Заснування бізнесу;
2. Початковий розвиток, коли відбувається визначення та усвідомлення власних конкурентних переваг;
3. Період зростання – підприємство набуває конкурентоспроможності;
4. Досягнення піку розвитку (забезпечення конкурентної стійкості);
5. Початок спаду, коли конкуренти починають відбирати частину ринку;
6. Старт процесу трансформації;
7. Активна бізнес-трансформація;
8. Радикальна зміна стратегії (бізнес-розворот);
9. Реструктуризація діяльності;
10. Оновлення діяльності або припинення бізнесу

На етапах створення та становлення підприємство повинно визначити свої конкурентні переваги, які в подальшому мають бути ефективно реалізовані. Основним завданням управлінців є виявлення перешкод для виходу підприємства на ринок, забезпечення дотримання законодавчих вимог та принципів бізнес-етики.

На стадії зростання або розвитку підприємство досягає рівня конкурентоспроможності. Збільшується частка ринку, продукція чи послуги здобувають визнання, підвищується репутація компанії, що сприяє зростанню доходів і прибутків. Основні зусилля менеджерів у цей період спрямовуються на розробку стратегій та заходів задля підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг та самого підприємства [21].

Графічно ці етапи відображено на рис. 1.1:

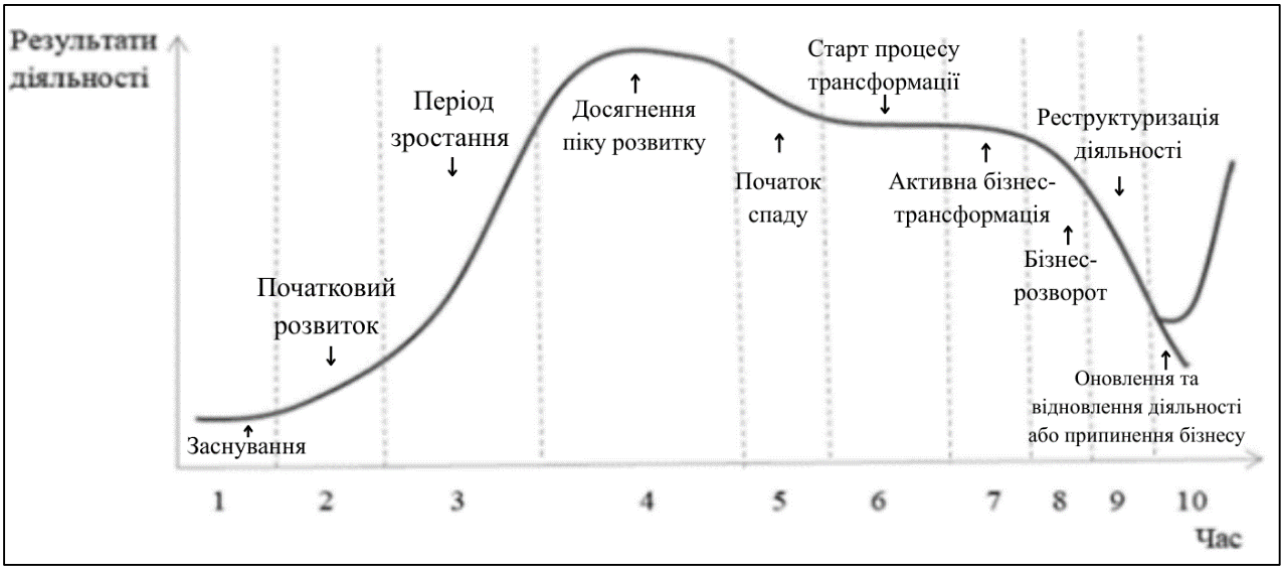


Рис. 1.1. Етапи розвитку підприємства в процесі досягнення конкурентоспроможності [24]

На піку розвитку, коли підприємство досягає стабільної конкурентної позиції, маючи явні технологічні, організаційні та економічні переваги над суперниками, необхідно впроваджувати спеціальні заходи для підтримки цього рівня. У разі недотримання таких заходів існує ризик втрати динаміки, що може призвести до етапу спаду.

В такій ситуації обсяги виробництва знижуються, головні показники господарської діяльності погіршуються, а продукція чи послуги втрачають свою актуальність. Це створює передумови для втрати ринкових позицій на користь конкурентів. Щоб уникнути подібних наслідків, підприємство потребує всебічної трансформації бізнес-моделі.

У разі нормального розвитку це може бути випереджаюча адаптація, при загрозі стратегічної кризи – глибша трансформація. Якщо виникають проблеми з прибутковістю чи ліквідністю, необхідно переходити до реструктуризації або радикальних змін у бізнесі. Успіх такого процесу може забезпечити відродження та новий виток розвитку, тоді як невдача може призвести до неспроможності підприємства функціонувати у майбутньому.

Важливим кроком у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є визначення його конкурентної позиції відносно основних конкурентів та ринкових умов. Як відомо, конкурентна позиція – це становище підприємства відносно суб'єктів конкурентного оточення, яке 9 утворюється із сукупності позицій, які підприємство займає і відстоює в конкурентному середовищі [28].

Конкурентоспроможність є ключовим фактором для збільшення частки ринку та зміцнення позицій компанії в галузі. Вона визначає здатність компанії ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку, залучати і утримувати клієнтів, при цьому використовуючи мінімум ресурсів. Високий рівень конкурентоспроможності дає змогу компаніям будувати сильні бренди, досягати значних результатів у своїй галузі та продовжувати розвиватися в обраному напрямку.

Конкурентоспроможність продукції є безпосереднім відображенням її здатності задовольняти потреби споживачів краще за альтернативні товари та послуги на ринку. Ключові критерії, на основі яких споживач обирає товар, можна поділити на дві основні групи: психологічні та економічні. Вони безпосередньо пов’язані з вибором елементів конкурентного комплексу маркетингу (рис. 1.2).

До економічних критеріїв належать фактори, які визначають вигоду для споживачів від використання товару, що ґрунтується на його характеристиках і експлуатаційних властивостях [6]. Це включає готовність до використання, доступність, надійність, ефективність та довговічність продукції.

Психологічні критерії зосереджуються на зміцненні іміджу, бажанні уникнути незручностей, задоволенні від використання товару, а також зменшенні ризику неуспішної покупки.



Рис. 1.2. Зв'язок між маркетинговим комплексом та конкурентними перевагами підприємства [6]

Дослідження споживацьких критеріїв допомагає виявити ключові потреби, які необхідно задовольнити для досягнення успіху на ринку. Якщо підприємство перевершує ці потреби більше, ніж конкуренти, це свідчить про здобуту конкурентну перевагу завдяки ефективному використанню складових маркетингового комплексу.

Щодо конкурентних переваг у сфері товарної політики, основною задачею є формування належного асортименту продукції. Сутність забезпечення конкурентних переваг на підприємствах в цій сфері полягає в плануванні всіх аспектів діяльності, орієнтованих на відбір продукції для довгострокового виробництва, що відповідає потребам ринку. Метою цього є ефективна реалізація продукції на визначеному ринку відповідно до вимог споживачів.

Система формування конкурентних переваг підприємства через товарну політику повинна включати такі основні елементи:

1. Формування конкурентних переваг підприємства через товарну політику, адже успішне підприємство повинно орієнтуватися не лише на

поточні потреби споживачів, але й на можливі перспективи змін у споживчих вподобаннях та купівельній поведінці. З цією метою вивчаються різні методи аналізу попиту, способів використання продукції на об'єктових ринках. Це дає можливість підприємствам не лише адаптувати свій асортимент під вимоги клієнтів, а й ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку.

2. Оцінка продукції конкурентів, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони товарів-аналогів. Для цього застосовуються різноманітні методи порівняння, що дають змогу оцінити як якість, так і ціни конкурентних товарів на ринку.

3. Оцінка показників якості продукції підприємства, зокрема з точки зору споживачів. Адже саме споживчі критерії, такі як надійність, термін служби, екологічність, розташування, рівень сервісу, можуть стати визначальними при виборі товару на ринку.

4. Не менш важливим етапом є визначення, які продукти повинні бути включені в асортимент, а які – вилучені через їх низьку конкурентоспроможність. Зміни в асортименті повинні бути спрямовані на підвищення ефективності бізнесу, задоволення попиту та підвищення позицій на ринку.

5. Диверсифікація продукції є важливою стратегією для підтримання конкурентних переваг. Вона дозволяє підприємствам розширювати свій асортимент, орієнтуючись на нові потреби споживачів та враховуючи зміни в умовах ринку.

6. Однією з основних проблем є оптимізація асортименту з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Якщо не вдається досягти балансу між попитом і пропозицією, то підприємство може включати продукцію, яка, хоча й не є основною з точки зору споживачів, проте зручна для виробничих підрозділів.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє ціноутворення. Однією зі стратегій є цінове лідерство, коли підприємства

зосереджуються на зниженні витрат і, як результат, на зниженні ціни продукції. Це дозволяє отримати цінові конкурентні переваги.

Суттєвий вплив на формування та зміцнення зазначених конкурентних переваг підприємства здійснюють такі ключові чинники:

1. Раціональне ведення виробничо-комерційної діяльності.
2. Масштаб виробництва, що дозволяє знижувати витрати на одиницю продукції при збільшенні обсягів виробництва.
3. Оптимізація внутрішніх зв’язків, що сприяє зниженню загальних витрат підприємства.
4. Кооперація та інтеграція з постачальниками і мережами розподілу.

Разом з ціновою політикою важливою є диференціація продукції, коли підприємства намагаються запропонувати унікальні властивості товарів. Це може бути вирішальним фактором у виборі споживачами того чи іншого товару, і, як наслідок, збільшувати попит.

Оцінка конкурентоспроможності є важливим процесом для будь-якої компанії, оскільки дозволяє постійно відстежувати її позиції на ринку та вчасно адаптувати стратегії до змін. В умовах швидко змінюваного бізнес-середовища підприємства повинні регулярно оцінювати свою конкурентоспроможність, щоб вчасно реагувати на зовнішні виклики і можливості.

Постійна оцінка конкурентоспроможності дозволяє виявляти сильні й слабкі сторони підприємства. Оскільки ринок не стоїть на місці – змінюються споживчі вподобання, з'являються нові конкуренти, технології стають більш доступними, а регуляції змінюються – компанії повинні постійно оновлювати свої стратегії та процеси, щоб не відстати від конкурентів. Крім того, саме регулярна оцінка дозволяє вчасно виявляти слабкі місця у роботі підприємства та коригувати стратегії.

Оцінка конкурентоспроможності має низку конкретних цілей. Вона є основою для стратегічного планування: якщо ми не розуміємо, де саме знаходимося на ринку, як можемо планувати рух вперед? Водночас для

інвесторів важливо мати чітке уявлення про те, наскільки привабливим є підприємство для інвестицій, зокрема з точки зору його конкуренто-спроможності.

У маркетинговій сфері постійна оцінка допомагає коригувати кампанії, визначати пріоритети та адаптувати продукти під потреби споживачів. Особливо важливою є оцінка конкурентоспроможності для фармацевтичної галузі. Вона відрізняється високими вимогами до якості продукції, жорстким регулюванням та постійними інноваціями.

Оскільки фармацевтичні компанії працюють в умовах швидко змінюваного законодавства і технологій, регулярний моніторинг їхньої конкуренто-спроможності дозволяє вчасно реагувати на зміни в галузі, адаптуватися до нових регуляторних змін і пропонувати споживачам інноваційні продукти.

Крім того, у фармацевтичній галузі особливого значення набувають репутаційні чинники та рівень довіри до бренду, оскільки рішення про придбання лікарських засобів безпосередньо пов’язане з питаннями здоров’я та безпеки. У таких умовах оцінка конкурентоспроможності дозволяє не лише визначити позицію підприємства на ринку відносно інших гравців, а й проаналізувати рівень сприйняття бренду споживачами, їхню задоволеність якістю продукції, сервісом і ціновою політикою.

Систематичний моніторинг цих показників створює підґрунтя для формування ефективних маркетингових рішень, спрямованих на зміцнення довгострокових відносин із клієнтами, підвищення рівня повторних покупок та розширення клієнтської бази.

Таким чином, постійна оцінка конкурентоспроможності – це не просто важливий процес для бізнесу, це ключ до стабільного розвитку та успіху на ринку. Вона дозволяє підприємствам зберігати лідерські позиції, підвищувати ефективність і швидко реагувати на зовнішні зміни.

1.3. Передумови формування конкурентоспроможності фірм у фармацевтичному секторі

Зважаючи на постійні зміни і адаптацію ринку, конкурентоспроможність фармацевтичних підприємств в Україні залежить від багатьох факторів, серед яких важливе значення мають інновації, ефективність управління, підтримка держави та розвиток логістики.

Однією з важливих передумов конкурентоспроможності є регулювання галузі на рівні держави, що дозволяє створювати стабільні умови для розвитку підприємств. Ефективна державна політика створює стабільні та прозорі умови для розвитку підприємств, що дозволяє не тільки забезпечити справедливу конкуренцію, а й стимулювати інвестиції в інновації та модернізацію виробництва.

Регулювання галузі охоплює ряд важливих аспектів, таких як ліцензування, контроль якості, встановлення стандартів виробництва та сертифікації продукції, що є обов’язковими для фармацевтичних компаній. Це регулювання сприяє створенню рівних умов для всіх учасників ринку та забезпечує довіру споживачів до продукції, що дозволяє підприємствам розвиватися та укріплювати свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Крім того, різноманітні інноваційні стратегії, спрямовані на розробку нових лікарських засобів, а також модернізація виробничих процесів, значно підвищують конкурентоспроможність підприємств.

Важливо, що багато компаній зараз орієнтуються не лише на внутрішній ринок, але й активно розвивають експорт своїх продуктів. Особливо актуально це стало в умовах глобалізаційних процесів, які зумовлюють інтеграцію національних економік у систему міжнародних ринків.

У сучасному світі компанії все частіше шукають нові можливості для продажу своєї продукції за кордоном, що дозволяє їм не тільки збільшити

обсяг продажів, але й диверсифікувати ринки збуту. У цьому контексті, розширення експорту набуває важливості, оскільки вихід на нові міжнародні ринки відкриває перспективи для зростання прибутків та зміцнення конкурентних позицій на світовій арені.

Однак зазначений процес супроводжується необхідністю дотримання жорстких регуляторних вимог, які формуються як на національному, так і на міжнародному рівнях. Для підприємств фармацевтичного сектору це означає обов'язкове проходження сертифікаційних процедур, отримання відповідних ліцензій та дозволів, регулярне підтвердження відповідності діяльності чинному законодавству та галузевим нормативам.

Важливою складовою є дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки, зокрема вимог належної виробничої та дистриб'юторської практики (GMP, GDP), стандартів фармаконагляду та систем управління якістю. Це, у свою чергу, стимулює підприємства до постійного вдосконалення виробничих процесів, модернізації технологічної бази, впровадження систем внутрішнього контролю якості та підвищення кваліфікації персоналу.

Однією з особливостей конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств є залежність від розвитку сучасних технологій. Протягом останніх років фармацевтична індустрія в Україні активно інвестує в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), що є основою для розвитку нових лікарських засобів та вдосконалення існуючих. Ці інвестиції дозволяють компаніям не тільки покращувати якість продуктів, але й створювати нові формули ліків, що відповідають високим вимогам міжнародного ринку.

З іншого боку, варто зазначити, що в умовах війни та економічної кризи конкуренція на ринку значно зросла. Важливо підмітити, що низька ціна не завжди є достатньою умовою для забезпечення конкурентоспроможності. У таких реаліях споживачі дедалі більше звертають увагу на якість продукції, рівень сервісу, надійність постачання та репутацію підприємства. Крім того, стійкість бізнесу визначається здатністю

швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати витрати без втрати якості та формувати довіру клієнтів у довгостроковій перспективі.

Бренд, якість продукції і впровадження інновацій стають основними факторами, що визначають успіх компанії на ринку. Особливо в умовах значної конкуренції, коли навіть маленькі фармацевтичні підприємства повинні бути готовими до того, щоб реагувати на зміни попиту та пристосовувати свою стратегію до нових реалій.

Екологічні вимоги та соціальна відповідальність також набирають все більшої ваги, що відображається на сприйнятті споживачами продукції фармацевтичних компаній. У результаті цього фармацевтичні підприємства змушені не лише зосереджуватися на зниженні витрат та підвищенні ефективності, але й активно впроваджувати сталий розвиток у свої виробничі процеси, що дає можливість компаніям не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку, а й формувати позитивний імідж серед споживачів.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства на фармацевтичному ринку України залежить від множини факторів: інновацій, якості, державної підтримки, експортної орієнтації, соціально відповідального ведення бізнесу.

Усі ці аспекти разом створюють сприятливі умови для розвитку та зміцнення позицій підприємств в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Фактори, що визначають конкурентоспроможність аптечних мереж під впливом цифровізації, розвитку нових технологій і змін у поведінці споживачів, істотно змінилися.

Дана трансформація проявляється у зміщенні акцентів із матеріальних та цінових характеристик на технологічні, сервісні та комунікаційні переваги.

Систематизацію змін зазначених факторів представлено в табл. 1.4, де відображено їх еволюцію від традиційної моделі до поточного стану фактору.

Таблиця 1.4

Трансформація факторів конкурентоспроможності аптечних мереж

Назва фактору	Попередній стан фактору	Поточний стан фактору
Технологічний фактор	1. Акцентування на присутність фізичних аптеках та обмежена онлайн-присутність. 2. Застосування базових систем управління запасами з відсутністю глибокої аналітики.	1. Поширення онлайн-аптек та мобільних додатків для придбання лікарських засобів. 2. Застосування штучного інтелекту та аналізу великих даних для прогнозування попиту та створення індивідуальних рекомендацій. 3. Впровадження системи електронних рецептів.
Маркетингові стратегії	1. Традиційна реклама (ТБ і друковані видання). 2. Фокус на офлайн-продажі і класичні програми лояльності (накопичувальні знижки).	1. Використання таргету, SEO-просування, контент-маркетингу. 2. Омніканальні продажі, що передбачають поєднання онлайн- та офлайн-каналів для зручності клієнтів. 3. Удосконалення програм лояльності на основі аналізу споживчих звичок.
Соціально-економічні фактори	1. Орієнтація на вартість лікарських засобів, «війни цін» між аптеками. 2. Слабка довіра до онлайн-покупок медикаментів.	1. Зріст попиту на якісний сервіс, онлайн-консультацій фармацевтів. 2. Збільшення вагомості репутації бренду, відгуків у соціальних мережах і на платформах e-commerce. 3. Розвиток екологічно-відповідального бізнесу: біорозкладної упаковки і мінімізації пластику.
Організаційні та логістичні фактори	1. Стандартна логістика з постачанням до фізичних аптек. 2. Низький рівень автоматизації процесів у більшості аптечних мереж.	1. Впровадження роботизованих складів та автоматизованих систем управління запасами. 2. Розширення послуг доставки ліків на дім, зокрема через експрес-доставку за допомогою партнерських сервісів (Glovo, Bolt). 3. Використання чат-ботів для оперативних консультацій та обробки замовлень.

Продовження таблиці 1.4

Регуляторні зміни	1. Жорстке обмеження онлайн-торгівлі лікарськими засобами. 2. Відсутність законодавчих вимог до цифрової взаємодії з клієнтами.	1. Легалізація онлайн-продажу окремих категорій медикаментів у ряді країн. 2. Впровадження стандартів для електронних рецептів та цифрового документообігу. 3. Посилення контролю за якістю та безпекою медичних препаратів, що реалізуються через онлайн-канали.

Джерело: складено автором на основі джерела [3131]

З огляду на це, аптечні мережі, які активно використовують вказані новітні технології та адаптуються до змін вимог, мають більше шансів на успіх у конкурентному середовищі, що динамічно розвивається в умовах війни та економічної нестабільності.

Технологічні інновації, цифровий маркетинг, персоналізоване обслуговування та ефективна логістика – це ключові чинники, які визначатимуть лідерів на ринку аптечного ритейлу в Україні найближчим часом.

Маркетинг-директор групи компаній «Подорожник» В’ячеслав Сауц, зазначає важливість зміни підходу до реклами, зокрема через інтеграцію традиційної реклами та таргетованих можливостей. З часом стало зрозуміло, що для ефективного маркетингового впливу недостатньо лише традиційних каналів, тому компанія зосередилась на використанні цифрових технологій, що дозволяють більш точно досягати цільову аудиторію [36].

За словами Сауца, на сьогоднішній день лише 15-20% рекламного бюджету компанії йде на традиційну рекламу, в той час як 75-80% – на диджитал-комунікацію, яка базується на сучасних цифрових технологіях. Це включає таргетовані розсилки, просування бренду в соціальних мережах та інші інноваційні канали. Головною метою таких таргетованих комунікацій є довгострокове позиціювання бренду та забезпечення його впізнаваності серед аудиторії.

Не варто недооцінювати важливість постійного відслідковування тенденцій, що відбуваються у сфері маркетингових інтернет-комунікацій, оскільки вони суттєво впливають на розвиток бізнесу в теперішньому часі, а у майбутньому можуть мати на нього навіть вирішальний вплив [9].

Таким чином, компанія активно використовує цифрові інструменти, що дозволяють не лише досягти більш високих результатів у рекламі, але й підтримувати сталий розвиток бренду на ринку.

Інноваційність аптечної мережі «Подорожник» проявляється не тільки в постійному вдосконаленні сервісів та продуктів, а й через реалізацію таких значущих проєктів, як «Навчальна аптека» [29]. Цей проєкт, який поєднує теоретичне навчання з практичним досвідом, відкриває нові горизонти для фармацевтичної освіти в Україні. Завдяки такому підходу, студенти мають можливість набути практичних навичок, працюючи безпосередньо в аптечних мережах, що суттєво підвищує їх шанси на успішну кар'єру після завершення навчання.

Програма «Навчальна аптека» дозволяє молодим спеціалістам глибше розуміти робочі процеси в аптечних закладах, отримувати досвід взаємодії з клієнтами та дізнаватися про останні тенденції в фармацевтичній сфері. Це, в свою чергу, сприяє не лише розвитку кар'єри кожного студента, але й забезпечує галузь висококваліфікованими кадрами, готовими до викликів сучасного фармацевтичного ринку. Враховуючи значну потребу в таких фахівцях, проєкт допомагає підготувати кадри, які відповідають вимогам галузі, і забезпечує стабільність та розвиток фармацевтичного сектора в Україні.

Таким чином, «Навчальна аптека» не лише відповідає на потребу в кваліфікованих кадрах, але й впроваджує інноваційний підхід до освіти, який поєднує найкращі практики фармацевтичного ринку з сучасними освітніми методами. Цей проєкт є ще одним доказом того, як «Подорожник» активно працює над вдосконаленням фармацевтичної освіти та практики в Україні, інтегруючи інноваційні рішення в усі аспекти своєї діяльності.

Воєнний стан в Україні створив безпрецедентні виклики для бізнесу, суттєво змінюючи економічні процеси та звички споживачів. В умовах підвищеної невизначеності, зниження купівельної спроможності й обмеженого доступу до товарів і послуг у фізичних магазинах, значна частина споживачів почала віддавати перевагу онлайн-платформам для здійснення покупок [30].

Це змусило компанії переглянути свої маркетингові стратегії та адаптувати їх відповідно до нових умов. Швидкість адаптації та здатність працювати гнучко перетворилися з трендів на важливі навички, необхідні не лише для лідерства на ринку, а й для виживання в умовах зростаючої конкуренції, соціальних змін і постійної небезпеки.

Основні тенденції такої трансформації включають [3, с. 30]:

- зміну каналів комунікації, адже пріоритет надається діджиталу;
- посилення комунікаційної підтримки пріоритетних брендів;
- акцент на національне походження, співпрацю з вітчизняними виробниками та підтримку локальних ініціатив;
- перехід від глобального креативу до національного (серед міжнародних компаній);
- обережність та виваженість комунікації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Специфіка підприємства та характеристика його діяльності

Розуміння специфіки підприємства є важливим етапом у дослідженні його конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. ПП «Соломія-Сервіс» є фармацевтичним підприємством, яке працює в умовах високої конкуренції, що вимагає не лише задоволення існуючих потреб споживачів, а й здатності адаптуватися до постійно змінюваного ринкового середовища.

Зважаючи на специфіку діяльності, ПП «Соломія-Сервіс» стикається з рядом викликів, серед яких необхідність впровадження інновацій, підтримка високих стандартів якості продукції, а також здатність ефективно конкурувати на національному та міжнародному ринках.

У цьому контексті важливо оцінити ключові характеристики діяльності підприємства, що визначають його конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку. Ми досліджуємо ПП «Соломія-Сервіс», зокрема його виробничі процеси, маркетингові стратегії, взаємодію з державними органами, а також здатність адаптуватися до економічних і соціальних змін.

Підприємство, яке працює в фармацевтичному секторі, має низку унікальних аспектів, що потребують особливої уваги при аналізі. Перш за все, це висока залежність від регулювання галузі, що вимагає дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки продукції, а також розробка нових лікарських засобів для забезпечення доступності медичних продуктів для різних категорій споживачів. Це також включає важливість розробки ефективних маркетингових стратегій, які дозволяють підприємству зберігати конкурентні позиції та розширювати свою частку на ринку.

Компанія «Подорожник» була заснована у 1999 році в місті Львові, де відкрила свою першу аптеку. З того часу штат з 6-ти працівників зріс до понад 12 000 і продовжує збільшуватись, як і кількість аптек [35].

Тип підприємства та повна назва: Приватне підприємство «СОЛОМІЯ-СЕРВІС».

Місце реєстрації: Україна, місто Львів.

Юридична адреса: Україна, Львівська обл., місто Львів, вул. Бойчука.

Статутний капітал юридичної особи ПП «СОЛОМІЯ-СЕРВІС» становить 5 000 000,00 грн.

Основна сфера його діяльності: роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Іншими видами діяльності є:

- Виробництво інших меблі;
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- Оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- Вантажний автомобільний транспорт;
- Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;
- Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;

- Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;
- Рекламні агентства;
- Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у..

Маркетинг у структурі стратегічного управління ПП «Соломія-Сервіс» (мережа аптек «Подорожник») займає ключову позицію, оскільки саме маркетинг забезпечує підприємство актуальною інформацією про ринкове середовище, конкурентів, споживачів та загальні тенденції розвитку фармацевтичного сектору. Через маркетингові інструменти реалізуються стратегічні пріоритети компанії – зміцнення лояльності клієнтів, розширення ринку, просування бренду, підвищення конкурентоспроможності товарного асортименту та формування ціннісних переваг.

Управління маркетингом на підприємстві є частиною загальної системи стратегічного планування та координується на рівні центрального офісу. Всі маркетингові заходи інтегруються у комплексну бізнес-стратегію, яка спрямована на:

- забезпечення довготривалого прибуткового зростання;
- формування стабільного іміджу бренду «Подорожник;
- ефективне позиціонування на ринку серед конкурентів;
- впровадження інновацій у товарну та сервісну політику.

Підприємство ПП «Соломія-Сервіс», що керує аптечною мережею «Подорожник», має чітко сформульовану місію, яка визначає стратегічний напрям діяльності компанії.

Основна ідея місії звучить наступним чином: «Надавати якісну фармацевтичну опіку українцям за будь-яких обставин». Ця місія відображає ключові цінності компанії – турботу про людей, надійність, доступність, сервісність та соціальну відповідальність. Вона є не лише декларативною, а фактично реалізується через операційну діяльність компанії.

Місія підприємства «Подорожник» відповідає основним параметрам ефективно сформульованої місії, що обґрунтовано в табл. 2.1:

Таблиця 2.1.

Дослідження місії «Подорожник»*

Параметр	Наявність у місії «Подорожника»
Потреби, які задовольняє підприємство	Забезпечення якісної та доступної фармацевтичної опіки.
Цільова аудиторія (коло споживачів)	Населення України, усі категорії клієнтів, включаючи соціально вразливі.
Особливості товарів і послуг	Ліки, медичні засоби, супутні товари, програма лояльності, власні бренди.
Конкурентні переваги	Широка мережа, соціальні ініціативи, власні бренди («Аптека БАМ», «Ощад Аптека»), цінності сервісу, відкритості та чесності.

Джерелом: складено автором за [35].

Місія компанії чітко відображає її прагнення до сталого розвитку, орієнтацію на соціальні, економічні та екологічні аспекти, що дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Вона не лише визначає цінності, які повинні спрямовувати діяльність «Подорожника», а й вказує на ключові пріоритети на ринку, зокрема, на підвищення доступності товарів та послуг для різних сегментів споживачів, вдосконалення обслуговування та інтеграцію в цифрову економіку.

Сформульована місія служить основою для визначення стратегічних завдань на кожному етапі розвитку компанії, починаючи від оптимізації внутрішніх процесів до впровадження нових ринкових стратегій. Вона є тим вектором, який сприяє укріпленню бренду та зміцненню позицій на ринку, забезпечуючи стійкий бізнес-модуль, що здатен адаптуватися до змінних умов навколишнього середовища і конкурентної боротьби.

Досліджуване підприємство ПП «Соломія-Сервіс» пропонує на ринку фармацевтичні товари та послуги під брендом аптечної мережі «Подорожник». Ця марка є товарним знаком, що належить до типу словесно-

графічних знаків, оскільки включає назву та відповідне стилізоване графічне оформлення, що забезпечує впізнаваність серед споживачів.

Товарний знак «Подорожник» є офіційно захищеним і зареєстрованим у відповідних державних органах, які здійснюють реєстрацію промислової власності. Свідоцтво на знак було отримане підприємством у 2019 році, що підтверджує виключне право на використання цієї марки на території України.

Використання товарного знаку «Подорожник» супроводжується нанесенням відповідних позначень про право власності, таких як символ ® або ™, на упаковці продукції, вивісках аптек, рекламних матеріалах і цифрових платформах. Це сприяє захисту бренду від несанкціонованого використання та підвищує довіру споживачів.

ПП «Соломія-Сервіс» дотримується стратегії корпоративної марочної стратегії (corporate branding), у рамках якої всі аптечні точки, послуги і частина товарів реалізуються під єдиним брендом «Подорожник». Такий підхід забезпечує послідовність у сприйнятті бренду, підвищує його впізнаваність і лояльність клієнтів, а також створює сильну асоціативну прив’язку до якості та надійності.

Водночас, підприємство розглядає можливість впровадження суббрендів для окремих продуктових категорій або спеціалізованих сервісів, що може посилити диференціацію і дозволити краще задовольняти потреби різних сегментів ринку.

Структура охоплює сім основних відділів і два стратегічні напрями. CRM-команда відповідає за програму лояльності та персоналізовані комунікації, аналітики – за моделі поведінки, сегментацію й ефективність кампаній. Команда digital performance веде SEO, контекст, email, SMM і таргетинг, а операційний маркетинг впроваджує кампанії в аптеках. До складу також входять PR і зовнішня реклама, команда дизайну, напрям продуктового просування, а також брендингу компанії та бренду роботодавця. Контакт-центр із понад 40 спеціалістів щоденно обробляє звернення клієнтів і функціонально є частиною маркетингу [39].

2.2. Загальна характеристика фармацевтичного ринку України: тенденції та перспективи розвитку

Фармацевтичний ринок є одним із основних у розвинутих країнах, оскільки він безпосередньо пов’язаний з одним із найважливіших аспектів життя людини – здоров’ям.

У глобальній економіці виробництво фармацевтичної продукції стає все більш перспективним напрямом. За останні роки цей ринок стабільно розвивається, зокрема завдяки зростанню конкуренції серед виробників генеричних ліків та зростанню попиту на більш економічні препарати.

Вже майже два роки Україна обороняється від агресора та перебуває в воєнному стані. Попри те, що частина українських територій тимчасово опинилася під окупацією, країна зазнала значних людських втрат через міграцію, а також через те, що велика кількість людей залишилася на тимчасово окупованих територіях, ситуація в економічному секторі продовжує розвиватися позитивно. Руйнування інфраструктури, підприємств і житлових об’єктів, що стали результатом воєнних дій, мало б знизити потенціал економіки.

Фармацевтична галузь залишається однією з провідних у світі та продовжує стрімко розвиватися в усіх регіонах. Компанія Proxima Research International – провідний постачальник бізнес-аналітики для фармацевтичної галузі – представляє актуальні дані та прогноз розвитку роздрібного фармацевтичного ринку за підсумками червня 2025 року та стверджує, що фармацевтичний ринок України демонструє зростання на тлі стриманого споживання.

До початку воєнних дій в Україні фармація демонструвала значний ріст. Відкривалися нові аптеки, активно впроваджувалися державні програми з доступом населення до лікарських засобів. Вітчизняні виробники робили суттєві інвестиції у розробку нових препаратів та підвищення якості

виробничих процесів, що сприяло розвитку галузі та зміцненню її позицій на внутрішньому і міжнародному ринках.

З початком повномасштабного вторгнення росії економічна ситуація у країні суттєво погіршилася, і фармацевтичний сектор не став винятком. Однак, незважаючи на ці труднощі, економіка України виявилася набагато більш стійкою, ніж можна було очікувати в умовах таких кризових факторів. Вона продовжує розвиватися швидше, ніж передбачалося на початку 2023 року, що свідчить про потужний потенціал для відновлення та адаптації в умовах війни.

Підтримка з боку міжнародних фінансових установ та інвестиційних фондів відіграє важливу роль у відновленні галузі. Фармацевтичний сектор продовжує залучати інвестиції у довготермінові проекти, пов'язані з будівництвом нових заводів, розширенням лабораторних комплексів та інфраструктури для досліджень.

На ринку спостерігається активна конкуренція між національними та іноземними виробниками, а також із боку світових лідерів фармацевтичної індустрії, які мають можливість вийти на український ринок.

Крім того, динамічно розвиваються підприємства суміжних галузей, діяльність яких передбачає розширення асортименту фармакологічних продуктів. Одним із важливих факторів є також конкуренція з боку товарних груп замінників, таких як оригінальні та генеричні медикаменти, а також біологічні добавки, які створюють додатковий тиск на фармацевтичний ринок.

Важливу роль у розвитку фармацевтичної галузі відіграє і держава, зокрема через такі ініціативи, як програма «Доступні ліки», що дозволяє громадянам купувати необхідні препарати за більш доступними цінами. Однак конкуренція на ринку залишається високою: тут активно змагаються як українські, так і іноземні виробники, дистриб'ютори та самі аптеки [37].

Кінцеві споживачі стали більш обізнаними про характеристики сучасних фармакологічних препаратів. Це дозволяє їм звертатися до

широкого спектру суб'єктів ринку в сфері медичних послуг, включаючи консультаційні послуги. Зокрема, розвиток приватних медичних кабінетів та впровадження електронних систем обслуговування значно розширюють доступ до інформації та медичних послуг.

Кожен із учасників прагне зайняти своє місце на ринку та залучити споживачів. У цілому, фармацевтичний ринок України не зупиняється на досягнутому – він постійно адаптується до змін, оновлюється і розвивається в ритмі зі змінами в суспільстві. Безумовно, подальший розвиток фармацевтичної промисловості значною мірою залежить від поточного економічного становища всередині країни, швидкості післявоєнного відновлення та ефективної взаємодії держави з представниками медичного сектору.

Фармацевтичний ринок України характеризується розвиненою інфраструктурою та зростаючою конкуренцією. Потужне конкурентне середовище змушує фармацевтичні підприємства постійно вдосконалювати методи маркетингового управління, щоб підвищити ефективність збутової діяльності та забезпечити стабільне зростання на ринку.

Згідно з даними Центру розвитку інновацій та Офісу з розвитку підприємництва та експорту [40], більше 30% українських компаній вже адаптувалися до нових умов і мають розроблену бізнес-стратегію або бізнес-план для подальшого розвитку.

Загалом, зовнішня торгівля фармацевтичною продукцією України характеризувалася стабільним зростанням до 2021 року та суттєвим скороченням у 2022 році під впливом воєнних факторів, що добре спостерігається в табл. 2.2.

За 2018–2021 рр. експорт зріс на 40,7 % (з 221 до 311 млн дол.). Це свідчить про поступове посилення конкурентоспроможності українських фармвиробників та розширення ринків збуту.

У 2023 році товарообіг зріс із 2 035 млн дол. до 2 418 млн дол., тобто на 383 млн дол. або приблизно на 18,8 %. Це означає, що галузь почала

компенсувати втрати попереднього року. Водночас експорт не продемонстрував зростання – він зменшився з 285 до 278 млн дол. (-2,5 %). Основним драйвером відновлення став саме імпорт, який збільшився з 1 750 до 2 140 млн дол. (+22,3 %). Таким чином, у 2023 році відбулося відновлення внутрішнього ринку, а не зовнішньої конкурентної позиції.

У 2024 році ситуація змінилася. Експорт зріс до 321,7 млн дол., що на 43,7 млн дол. більше, ніж у 2023 році (+15,7 %) і навіть перевищує показник 2021 року (311 млн дол.). Це означає фактичне відновлення та перевищення довоєнного рівня експорту. Імпорт також зріс до 2 430 млн дол. (+13,6 % порівняно з 2023 роком). Внаслідок цього товарообіг досяг 2 752 млн дол., що є другим за величиною значенням після пікового 2021 року. Отже, 2024 рік характеризується збалансованим зростанням як експорту, так і імпорту.

Таблиця 2.2

Динаміка експорту, імпорту та товарообігу фармацевтичної продукції в Україні у період 2018-2025 рр.

Роки	Експорт, млн. дол	Імпорт, млн. дол	Товарообіг, млн. дол
2018	221	2040	2261
2019	254	2270	2524
2020	277	2530	2807
2021	311	3170	3481
2022	285	1750	2035
2023	278	2140	2418
2024	321,7	2430	2752
2025	~340-360	~2 50-2 700	~2 840-3060

Джерелом: складено автором за [464635].

Зростання імпорту за цей період склало 55,4 %, що значно перевищує темпи приросту експорту. На нашу думку, основними чинниками стали:

- підвищення попиту на імпортні інноваційні препарати;
- державні програми закупівель;

- пандемія COVID-19 (2020–2021 рр.).

Різке скорочення показників зовнішньої торгівлі фармацевтичною продукцією у 2022 році має системний характер і безпосередньо пов’язане з повномасштабною війною та її макроекономічними наслідками. До 2021 року галузь демонструвала стабільне зростання, проте у 2022 році відбулося одночасне падіння експорту, імпорту та загального товарообігу, що стало відображенням глибокої трансформації економічного середовища.

Насамперед, вирішальним чинником стало порушення логістичної інфраструктури. Блокування морських портів, руйнування транспортних вузлів і зміна маршрутів поставок призвели до істотного ускладнення міжнародної торгівлі. Фармацевтична продукція, яка потребує безперервних поставок, дотримання температурних режимів та швидкого транспортування, особливо чутлива до логістичних збоїв. У перші місяці війни частина контрактів була призупинена або переглянута, що безпосередньо вплинуло на обсяги експортних операцій.

Разом із тим більш суттєве падіння продемонстрував імпорт. Це пояснюється не лише логістичними труднощами, а й загальним скороченням платоспроможного попиту. У 2022 році економіка України зазнала різкого падіння ВВП, зниження доходів населення та високої інфляції. Частина населення виїхала за кордон, що зменшило внутрішній обсяг споживання лікарських засобів. Держава була змушена переорієнтувати бюджетні ресурси на оборонні потреби, що тимчасово вплинуло на обсяги централізованих закупівель лікарських препаратів. Крім того, у перші місяці війни діяли валютні обмеження, які ускладнювали імпортні розрахунки.

Експорт скоротився менш суттєво порівняно з імпортом, що свідчить про певну адаптивність українських виробників. Частина підприємств змогла відновити виробництво після релокації або стабілізації роботи, а попит на генеричні препарати українського походження зберігався на зовнішніх ринках. Проте навіть за цих умов обсяги експорту знизилися через втрату

частини традиційних ринків, зростання вартості логістики та загальну нестабільність міжнародних контрактів.

У 2025 році (за наявними оцінками) зберігається висхідна тенденція. Експорт прогнозується на рівні 340-360 млн дол., що означає приріст приблизно на 6-12 % відносно 2024 року. Імпорт очікується у межах 2 500-2 700 млн дол., тобто зростання на 3-11 %. Товарообіг потенційно може наблизитися до 2 840-3 060 млн доларів.

Основна частина релокацій бізнесу відбувається зі Сходу України – 39,7% підприємств або планують, або вже здійснили переїзд як в межах країни, так і за кордон. В інших регіонах, таких як Захід та Центр, від 80% до 90% компаній не проводили релокацію. Серед тих, хто був змушений змінити локацію, більшість обрали внутрішнє переміщення, а менше ніж 2% компаній переїхали за межі України, незалежно від того, чи це Схід, Захід або Центр країни.

На момент дослідження аптечна мережа «Подорожник» є найбільшою аптечною мережею України, яка, за даними на січень 2025 року, охоплює близько 2106 аптек по всій Україні, об'єднуючи також бренди «Джерела Здоров'я», «БАМ» та «Сплеск здоров'я» та забезпечує близько 18% ринку роздрібної торгівлі лікарськими засобами. Найближчі конкуренти – мережі АНЦ (≈7,9% частки) та «Аптека Доброго Дня» (≈6%).

З огляду на це, можна з упевненістю стверджувати, що підприємство посідає позицію ринкового лідера. Як ринковий лідер, «Подорожник» задає темп розвитку ринку, формує стандарти сервісу, впливає на цінову політику, асортимент та очікування споживачів.

2.3. Аналіз середовища підприємства і дослідження конкурентного оточення фірм на фармацевтичному ринку

Згідно з дослідженнями, станом на січень 2025 року фармацевтичний ритейл України демонструє високу концентрацію навколо кількох потужних

гравців. Беззаперечним лідером галузі залишається мережа «Подорожник», яка масштабувала свою присутність до 2106 торгових точок. Це дозволяє контролювати бренду 15% від загальної кількості аптеку країні та забезпечувати 18% від сукупного обсягу реалізації лікарських засобів.

Другу та третю сходинки впевнено посідають мережа «9-1-1» та компанія «АНЦ» («Аптека-Магнолія»). Попри те, що їхня сукупна частка за кількістю точок становить 7,94% (1429 аптек), вони демонструють надзвичайно високу ринкову ефективність. Зокрема, за фінансовими показниками та обсягами реалізації ці оператори випереджають усіх конкурентів, поступаючись лише лідеру – мережі «Подорожник».

Четверту позицію посідає мережа «Бажаємо здоров'я», а замикає п'ятірку найбільших аптечних операторів країни «Аптека Доброго Дня» [7].

Зазначена «п'ятірка» лідерів не лише акумулює левову частку фармацевтичного ринку, а й демонструє вражаючу динаміку розвитку. Завдяки щорічному розширенню присутності в регіонах, ці компанії перетворилися на ключові вузли реалізації медикаментів, через які проходить основний потік фармацевтичної продукції в країні.

Одним із фундаментів успіху є стратегія «максимальної близькості». Яскравим прикладом слугує мережа «Подорожник», чия інфраструктура з понад 2100 точок робить бренд представленим у кожному куточку країни. Така стратегія створює у споживача відчуття «аптеки за рогом», що в критичні моменти стає вирішальним фактором вибору.

Така модель масштабування набуває особливої ваги при аналізі регіонального покриття, оскільки саме на локальному рівні можна оцінити ефективність реалізації стратегії «максимальної близькості».

Показовим прикладом є, досліджуваний нами регіон – Львівщина, яка є однією із найбільш економічно активних та демографічно щільних регіонів України. Тут аптечна мережа «Подорожник» представлена 245 аптеками, що свідчить про високий рівень територіального охоплення.

Понад половина аптек (50,2%) зосереджена у Львівському районі, що є логічним з огляду на концентрацію населення та ділової активності у межах обласного центру та його агломерації (рис. 2.1).

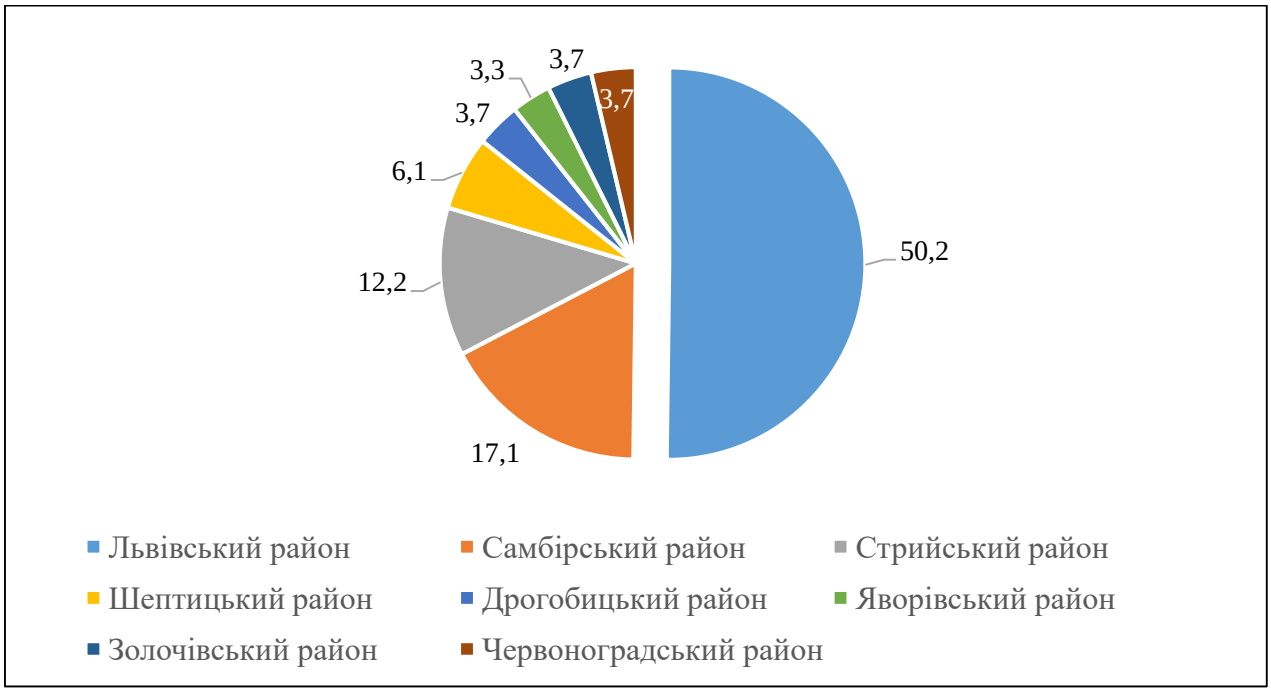


Рис. 2.1. Регіональна концентрація аптек мережі «Подорожник» у Львівській області, % [35]

Водночас мережа не обмежується лише урбаністичним ядром. Значна частка аптек розміщена у Самбірському (17,1%) та Стрийському (12,2%) районах, що забезпечує покриття південної та західної частини області. Наявність аптек у всіх інших районах – Шептицькому, Золочівському, Червоноградському, Дрогобицькому та Яворівському – підтверджує реалізацію принципу рівномірного доступу до фармацевтичних послуг.

Аналіз просторового розподілу аптечних закладів у Львівській області демонструє, що стратегія «аптеки за рогом» не є лише декларативною концепцією, а має конкретне територіальне втілення. Просторове розміщення аптек поєднує концентрацію у великих містах із присутністю у менших населених пунктах, що формує конкурентну перевагу мережі через фізичну доступність і мінімізацію споживчих витрат часу.

Лідери ринку інвестують значні ресурси в уніфікацію фірмового стилю. Це не лише логотип, а цілісна екосистема:

- Єдиний інтер'єр та екстер'єр, що дозволяє клієнту впізнати аптеку здалеку, навіть не читаючи назву.
- Корпоративна культура, а саме однакова форма персоналу та стандартизовані протоколи обслуговування, що гарантує прогнозований рівень сервісу в будь-якій торговельній точці підприємства.
- Візуальний якір через асоціацію між зовнішнім виглядом аптеки та якістю медичної допомоги.

Утримати клієнта в умовах жорсткої конкуренції та обмеженої купівельної спроможності допомагають інструменти персоналізації та діджиталізації.

На думку CEO аптечної мережі «Подорожник», Тараса Коляди, зараз важливо акцентувати увагу на адаптації компанії до нових реалій ринку, викликаних вимогами уряду.

Зокрема, він зазначає, що у відповідь на вимоги уряду щодо зниження націнок на фармацевтичні препарати аптечні мережі, включаючи «Подорожник», були змушені змінити свою закупівельну політику. Внаслідок цих змін відбулося зниження обсягів товарних залишків, що вже не підтримуються через маркетингові контракти з постачальниками [20].

Головним завданням для аптечних мереж у цей період стало забезпечення доступних цін на ліки для споживачів, збереження конкурентоспроможності на ринку та вміння ефективно заощаджувати ресурси. Коляда зазначає, що хоча компанія була змушена заощаджувати, адаптуючи бізнес до нових умов, найважливіше – це не допустити значного підвищення цін на медичні препарати, що особливо важливо в умовах економічної та політичної нестабільності, що триває в Україні через війну.

Власне, зміни в політиці націнок стали частиною стратегії компанії, спрямованої на те, щоб забезпечити доступність лікарських засобів для широкого кола населення, не знижуючи при цьому якість обслуговування та не створюючи дефіциту лікарських засобів.

Ще одним важливим елементом є програми лояльності. Аптеки залучають клієнтів через бонусні системи, накопичувальні знижки та персоналізовані пропозиції, що стимулюють їх повертатися знову. У поєднанні з гнучким підходом до ціноутворення це стає ефективним інструментом для утримання аудиторії в умовах конкуренції та спаду купівельної активності [32].

Аптечні мережі відійшли від простих знижок до складних бонусних систем. Накопичувальні бали та персоналізовані пропозиції створюють додаткову цінність, стимулюючи споживача повертатися до вже знайомого бренду. У поєднанні з гнучким ціноутворенням це дозволяє мережам ефективно конкурувати за гаманець покупця.

Сучасний лідер ринку не може бути звичайною точкою продажу товарів, а повинен стати потужною та високотехнологічною IT-платформою, яка охоплює всі аспекти діяльності компанії, від продажу до обслуговування клієнтів. В умовах швидких змін на ринку та зростаючої конкуренції, ключові гравці активно впроваджують інноваційні технології, які дозволяють їм не тільки оптимізувати свої внутрішні процеси, а й значно покращити взаємодію з клієнтами, а також підвищити ефективність управління:

1. Мобільні додатки для швидкого пошуку та бронювання ліків.
2. E-commerce сервіси, що дозволяють робити онлайн-замовлення з можливістю доставки.
3. Електронні кабінети, де зберігається історія покупок, що підвищує зручність для хронічних хворих.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ

3.1. Оцінка конкурентних позицій компанії «Соломія-Сервіс» на фармацевтичному ринку Львівської області

Утримання позицій у топ-5 вимагає від компанії не лише масштабування мережі, а й системного перегляду та вдосконалення брендової стратегії, формування стійкої ціннісної пропозиції для споживача та посилення емоційної прив’язаності до бренду.

Приватне підприємство «Соломія-Сервіс» функціонує в середовищі надвисокої конкуренції, де провідні аптечні оператори активно розширюють географію присутності, інвестують у цифрові канали продажу, оптимізують витрати та посилюють маркетингові комунікації.

З метою визначення внутрішніх резервів розвитку та потенційних загроз подальшому зростанню доцільним є проведення комплексного аудиту діяльності підприємства, зокрема із застосуванням SWOT-аналізу. Проведення SWOT-аналізу є необхідним інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємству не лише зберігати позиції в умовах жорсткої конкуренції, а й формувати довгострокові конкурентні переваги шляхом своєчасної адаптації до ринкових викликів та використання внутрішнього потенціалу розвитку.

SWOT-аналіз показав, що ПП «Соломія-Сервіс» (аптечна мережа «Подорожник») має низку вагомих конкурентних переваг, зокрема широку мережу аптек, впізнаваний бренд, ефективну програму лояльності та налагоджену логістику (табл. 3.1).

Підприємство має потенціал для подальшого розвитку за рахунок активного використання цифрових інструментів, розширення онлайн-каналів продажу та відкриття нових форматів аптек.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПП «Соломія-Сервіс»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	**СЛАБКІ СТОРОНИ (W)**
Сучасний підхід до обслуговування (онлайн-аптека, електронні замовлення).	Залежність від державного регулювання (ціни, реімбурсація).
Стабільні постачання та широкий асортимент, постійна наявність популярних препаратів і можливість замовлення специфічних ліків.	Нерівномірна якість обслуговування через кадрові відмінності.
Ефективна програма лояльності.	Через логістичні труднощі, спричинені воєнними діями, в окремих регіонах можуть бути проблеми із наявністю ліків або їхнім вчасним поповненням.
Висока впізнаваність бренду «Подорожник».	Недостатня унікальність сервісу в окремих регіонах.
Розгалужена мережа аптек по всій Україні, доступність ліків для широкого кола клієнтів як у великих містах, так і в маленьких населених пунктах.	Коливання асортименту в окремих аптеках. Попри великий вибір товарів, у невеликих аптеках чи в менш доступних регіонах іноді трапляється дефіцит певних препаратів або спеціалізованих засобів.
Високий рівень професіоналізму персоналу (регулярне навчання, що забезпечує якісне консультування та допомогу у виборі ліків; привітний і доброзичливий підхід до клієнтів).	Часткова відсутність цифрової активності серед цільової аудиторії.
Позитивна репутація та довіра клієнтів.	Обмеження програми лояльності, хоча програма лояльності є вигідною, бонуси та знижки не завжди поширюються на всі категорії товарів. Термін дії накопичених бонусів іноді обмежений, що не завжди зручно для клієнтів.
Цінова доступність.	
Соціальна відповідальність.	
МОЖЛИВОСТІ (O)	**ЗАГРОЗИ (T)**
Розширення географічної присутності.	Висока конкуренція з боку інших аптечних мереж.
Зростання попиту на онлайн-замовлення та доставку.	Технічні збої та кіберзагрози через активну цифровізацію.

Продовження таблиці 3.1

Розвиток нішевого сегменту (БАДи, ЗСЖ, органічна косметика).	Економічна нестабільність. Падіння купівельної спроможності. Зниження доходів населення через інфляцію, економічні кризи або воєнні дії призводять до скорочення витрат на ліки, особливо на дорогі препарати чи косметику. Оскільки значна частина препаратів імпортується, коливання курсу валют може підвищувати ціни, зменшуючи доступність для клієнтів.
Розширення програми лояльності. Індивідуалізація пропозицій. Впровадження програм лояльності, що базуються на історії покупок клієнта, з пропозиціями спеціально для нього.	Зміни в законодавстві, що можуть обмежити рекламу або підвищити витрати.
Активізація рекламної та освітньої діяльності. Інвестування в соціальні ініціативи, пов'язані зі здоров'ям, що зміцнює репутацію бренду. Освітні інформаційні кампанії про профілактику захворювань або правильне використання ліків).	Інфляція та зниження купівельної спроможності населення.
Інтеграція з телемедичними сервісами.	Зростання популярності онлайн-торгівлі. Конкуренція з великими онлайн-аптеками, наприклад «Tabletki.ua», що забирає частину клієнтів завдяки зручності замовлення, ширшому асортименту та нижчих цінах. Зміщення споживчих пріоритетів та вибір онлайн-покупки замість відвідування фізичних аптек, що може зменшувати трафік до стаціонарних точок.
Створення мобільного додатку з широким функціоналом	Репутаційні ризики. Скарги клієнтів. Будь-які помилки в обслуговуванні, проблеми з програмою лояльності можуть спричинити негативні відгуки та втрату довіри. Якщо на полиці потрапить фальсифіковані ліки, це може завдати шкоди репутації мережі.

Джерело: створено автором.

Разом із тим, певні слабкі сторони – нерівномірна якість сервісу в регіонах, залежність від державного регулювання та часткова неготовність окремих сегментів клієнтів до цифрових інновацій – потребують управлінських рішень. Загрози з боку конкуренції, змін у законодавстві та економічної нестабільності вимагають адаптивності та системного планування.

Зовнішні можливості для підприємства розширюються завдяки актуалізації ролі аптек як об’єктів критичної інфраструктури. Зростає попит на онлайн-доставку медикаментів, ліки першої необхідності, товари для самодопомоги та засоби догляду.

Підвищується значення соціально відповідального бізнесу, тому посилення участі у державних і благодійних ініціативах може стати джерелом довіри та стабільності. Загрози значною мірою обумовлені війною: це і порушення ланцюгів постачання, і фізичні ризики для аптек та складів, і зменшення купівельної спроможності населення, особливо в прифронтових регіонах. Також залишається висока конкуренція з боку інших національних мереж, що працюють у стабільніших регіонах.

Вже в час пандемії COVID-19, поведінка споживачів характеризувалася більшою вибірковістю та обережністю, наданням більшої ваги гігієні й безпеці. Зменшився відсоток імпульсних купівель і збільшився відсоток запланованих, згідно попереднього списку. Раціоналізація поведінки покупців в період пандемії стимулювала більшість компаній переглянути стратегії ведення бізнесу та враховувати новий ситуативний фактор зміни у пропозиції для втримання й залучення клієнтів [5].

З березня 2022 року кількість обсягів продажу впала через виїзд людей закордон, окупацію окремих територій, значними обсягами іноземної медичної гуманітарної допомоги. Також на фоні війни збільшилася частка споживання заспокійливих засобів.

Л. Шимановська-Діанич, О. Лозова та І. Юрко [44] досліджують поведінку споживачів на початку війни, коли паніка спричинила масові

закупівлі лікарських засобів без врахування реальних потреб. Вони прогнозують подальше зниження роздрібних продажів ліків, що змушує компанії диверсифікувати бізнес, орієнтуючись на експорт до європейських ринків та пошук нових джерел доходів.

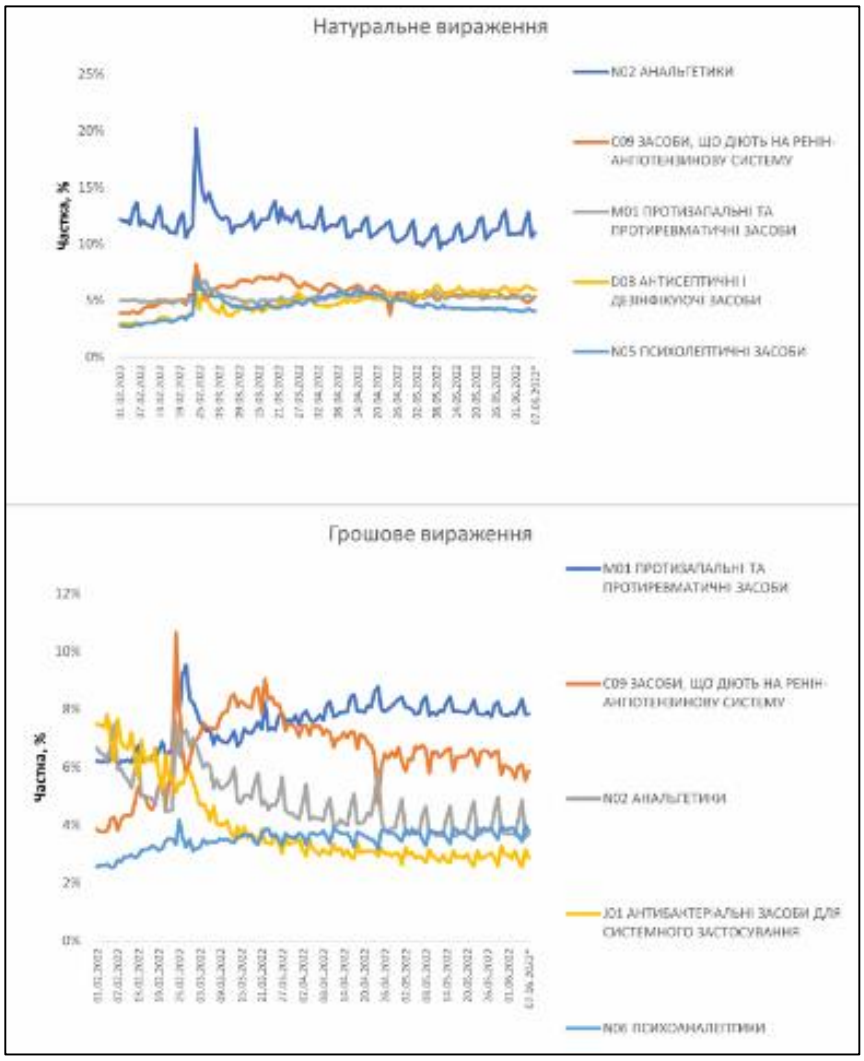


Рис. 3.1. Частка споживання заспокійливих засобів в натуральних і грошових одиницях [13]

Відмітимо, що за даними на рис. 3.1, попит на знеболювальні препарати залишався стабільно високим, що свідчить про значну роль симптоматичного лікування в структурі споживання.

Препарати для лікування серцево-судинних захворювань формують суттєву частку грошового обороту, що відображає зростання хронічних захворювань та старіння населення.

Окрім того, дані на рис. 3.1 свідчать, що структура фармацевтичного ринку має подвійний характер: у натуральному вираженні домінують препарати швидкої дії та масового попиту, тоді як у грошовому вимірі вагомішу роль відіграють лікарські засоби для тривалої терапії.

За результатами 2024 року, лідером фармацевтичного ринку є аптечна мережа «Подорожник», яка займає найбільшу частку ринку, що дозволяє їй утримувати позицію домінуючого гравця серед конкурентів. Інші мережі, займають значно менші, але все ж суттєві частки ринку, продовжуючи активно конкурувати за позиції на фармацевтичному ринку, а саме:

- «Аптека АНЦ»;
- «Бажаємо здоров'я»;
- «Аптека Доброго Дня».

Обсяги продажів найбільших аптечних мереж України у 2024 році, виражені у відсотках від загального ринку фармацевтичної продукції продемонстровані на рис. 3.2. Чітко спостерігається розподіл часток ринку серед головних гравців фармацевтичного сектору та аптечні мережі, кяі займають лідерські позиції.

Всі категорії

Аптечна мережа (станом на 12.2024)	2024 01	2024 02	2024 03	2024 04	2024 05	2024 06	2024 07	2024 08	2024 09	2024 10	2024 11	2024 12	2024
ПОДОРОЖНИК МЕРЕЖА АПТЕК (Україна, Львів)	18,5%	18,8%	18,7%	19,0%	19,3%	18,8%	18,9%	18,2%	18,3%	19,0%	18,6%	18,2%	18,7%
АПТЕКА-МАГНОЛІЯ ТОВ (Україна, Запоріжжя)	16,4%	16,7%	17,3%	17,8%	17,9%	17,7%	17,7%	17,6%	17,6%	17,4%	17,4%	17,4%	17,4%
АПТЕЧНА МЕРЕЖА 9-1-1 (Україна, Харків)	14,6%	13,0%	14,2%	14,2%	13,6%	14,7%	14,5%	14,8%	14,4%	14,2%	13,9%	13,4%	14,1%
СІРІУС-95 ТОВ (Україна, Київ)	10,7%	11,0%	10,8%	10,8%	11,1%	11,3%	11,4%	11,7%	11,9%	12,0%	12,0%	12,0%	11,4%
ФАРМАСТОР ТОВ (Україна, Київ)	8,0%	8,0%	7,8%	7,7%	7,5%	7,1%	7,0%	7,0%	7,2%	7,4%	7,2%	6,8%	7,4%
ТОП 5	**68,1%**	**67,5%**	**68,7%**	**69,4%**	**69,5%**	**69,6%**	**69,5%**	**69,3%**	**69,4%**	**69,9%**	**69,1%**	**67,9%**	**69,0%**
Інші	31,9%	32,5%	31,3%	30,6%	30,5%	30,4%	30,5%	30,7%	30,6%	30,1%	30,9%	32,1%	31,0%

Тільки лікарські засоби

Аптечна мережа (станом на 12.2024)	2024 01	2024 02	2024 03	2024 04	2024 05	2024 06	2024 07	2024 08	2024 09	2024 10	2024 11	2024 12	2024
ПОДОРОЖНИК МЕРЕЖА АПТЕК (Україна, Львів)	17,9%	18,1%	18,1%	18,4%	18,7%	18,0%	18,2%	17,5%	17,4%	18,3%	17,8%	17,5%	18,0%
АПТЕКА-МАГНОЛІЯ ТОВ (Україна, Запоріжжя)	16,0%	16,4%	17,0%	17,4%	17,6%	17,5%	17,5%	17,4%	17,3%	17,0%	17,0%	17,0%	17,1%
АПТЕЧНА МЕРЕЖА 9-1-1 (Україна, Харків)	14,1%	12,6%	13,8%	13,7%	13,1%	14,4%	14,1%	14,5%	14,2%	13,9%	13,7%	13,0%	13,7%
СІРІУС-95 ТОВ (Україна, Київ)	10,8%	11,1%	10,9%	11,0%	11,4%	11,5%	11,7%	12,1%	12,3%	12,3%	12,3%	12,3%	11,7%
ФАРМАСТОР ТОВ (Україна, Київ)	8,1%	8,1%	7,8%	7,8%	7,5%	7,1%	7,1%	7,0%	7,3%	7,4%	7,2%	6,9%	7,4%
ТОП 5	**66,9%**	**66,4%**	**67,6%**	**68,3%**	**68,3%**	**68,4%**	**68,7%**	**68,5%**	**68,5%**	**68,8%**	**68,0%**	**66,6%**	**67,9%**
Інші	33,1%	33,6%	32,4%	31,7%	31,7%	31,6%	31,3%	31,5%	31,5%	31,2%	32,0%	33,4%	32,1%

Рис. 3.2. Частка ринку найбільших аптечних мереж за обсягом продажів у 2024 році, % [47]

Згідно з даними Proxima Research, на липень 2025 року п’ятірка лідерів аптечних мереж займає 64% роздрібного товарообігу та володіє 42% усіх аптечних точок. У той же час, у топ-100 аптечних мереж їх частка становить 94% в обсязі товарообігу та 76% за кількістю аптек [42].

Окрім того, станом на липень 2025 року мережа «Подорожник» є лідером серед аптечних мереж з 2106 точками продажу, що свідчить про її значну присутність на ринку та високий рівень довіри споживачів. Вона займає найбільшу частку в обсязі продажів і беззаперечно є домінуючим гравцем на ринку.

«Аптека-Магнолія» з 1580 аптеками займає друге місце, що також демонструє її сильну ринкову позицію. «Аптека-Мерч 911» з 1793 аптеками займає третю позицію, ймовірно, завдяки ефективній маркетинговій стратегії та хорошому охопленню споживачів.

Мережі на кшталт «Сіріус-95» (1305 точок), «Фармастор» (790 точок), «Мед-Сервіс Груп» (578 точок) займають менш вагомі позиції, але також є значущими учасниками ринку.

Більшість аптечних мереж зосереджена у великих містах, але є також представники, які прагнуть охопити менші населені пункти, що свідчить про стратегію географічного розширення. Конкуренція між найбільшими гравцями ринку значно зросла. Водночас «Подорожник» займає беззаперечну лідируючу позицію і має значно більшу кількість точок продажу, що дозволяє їй формувати стандарти на ринку і задавати тренди у фармацевтичній індустрії України.

Можна зробити висновок, що ПП «Соломія-Сервіс» (мережа «Подорожник») утримує стабільні позиції на фармацевтичному ринку Львівської області завдяки використанню сильних брендових стратегій, широкому асортименту та використанню сучасних цифрових інструментів.

Однак для подальшого зростання та збереження конкурентних переваг компанії необхідно враховувати проблеми з логістикою, забезпеченням

якості обслуговування та реагуванням на зміни в економічному та політичному середовищі.

Водночас стратегічне розширення і диверсифікація асортименту, а також впровадження інноваційних сервісів може сприяти зміцненню її позицій на ринку та підвищенню конкурентоспроможності.

3.2. Дослідження експертних оцінок конкурентного потенціалу підприємства на регіональному ринку

Оскільки, в даній кваліфікаційній роботі нам потрібно обґрунтувати можливі стратегії підвищення конкурентоспроможності у складних економічних і соціальних умовах, то саме експертне опитування дозволяє визначити пріоритетність факторів, оцінити їх відносну вагомість та встановити взаємозв'язок між обраними стратегіями розвитку і ключовими чинниками успіху аптечних мереж.

Основними завданнями дослідження були:

1. Визначити ставлення респондентів до аптечної мережі «Подорожник».
2. Оцінити важливість різних факторів впливу на конкурентоспроможність мережі «Подорожник».
3. Визначити, які критерії найбільше впливають на вибір аптечних мереж і продуктів у «Подорожник».
4. Оцінити вплив конкурентного середовища на діяльність «Подорожник».
5. Оцінити ефективність акційних пропозицій мережі «Подорожник» в стимулюванні покупок.

Гіпотези проведеного дослідження:

Гіпотеза 1. Припускаємо, що більшість експертів вважає рівень конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник» на фармацевтичному ринку Львівської області високим, зокрема завдяки стабільним конкурентним перевагам і впізнаваності бренду.

Гіпотеза 2. Припускаємо, що експерти вважають проблему підвищення конкурентоспроможності компанії «Подорожник» важливою і актуальною, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності.

Гіпотеза 3. Припускаємо, що експерти вважають якість фармацевтичного обслуговування та широкий асортимент продукції головними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність «Подорожника» на ринку Львівської області.

Гіпотеза 4. Припускаємо, що більшість експертів вважає, що впровадження нових технологій, зокрема онлайн-аптек і мобільних додатків, має великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності «Подорожника».

Гіпотеза 5. Припускаємо, що експерти визначають високий рівень адаптації до змін зовнішнього середовища як ключовий фактор для успішного розвитку компанії «Подорожник» в умовах війни та економічної нестабільності.

Гіпотеза 6. Припускаємо, що експерти вважають, що соціальна відповідальність компанії «Подорожник» є важливим елементом її конкурентоспроможності, особливо в умовах підвищеного попиту на етичні та соціально орієнтовані бренди.

Зважаючи те, що у Львівській області знаходиться 245 аптек ПП «Соломія-Сервіс» та близько 980 працівників, для визначення необхідного обсягу вибірки для дослідження, використаємо відповідну формулу, а саме формулу для розрахунку вибірки:

$$n = \frac{t^2 pq}{\Delta_p^2}, \qquad (3.1)$$

де n – необхідний обсяг вибірки;

p – частка одиниць досліджуваної сукупності, що мають певну ознаку (частка позитивних відповідей у оцінці конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник»),

q – частка одиниць досліджуваної сукупності без цієї ознаки, (q=1 – p);

t – коефіцієнт довіри, який відображає рівень гарантованості того, що відхилення середніх значень вибіркової і генеральної сукупностей дійсно не 65 перевищить величини Δ_p. Переважно t приймають рівним 2, що відповідає рівню гарантованості у 95 %.

Δ_p – максимальна помилка вибірки щодо якісної ознаки (виражена як частка від одиниці), яка влаштовуватиме дослідника. Тобто під час планування дослідження як умова визначається те, що відхилення середніх значень вибіркової і генеральної сукупностей не повинно перевищувати максимальної (граничної) помилки вибірки Δ_p.

Основним питанням анкети, прийнятим для визначення обсягу вибірки, було питання про те, як оцінює респондент рівень конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник» на фармацевтичному ринку, вважаючи за позитивні відповіді: «Високий і стабільний, компанія має стійкі конкурентні переваги» та «Достатній, але потребує постійного підсилення».

Позитивні відповіді на це питання становили 10 % від загальної кількості опитаних, тобто p = 0,1, q = 1 - 0,1 = 0,9. Якщо прийняти максимальну помилку вибірки у межах Δ_p= ±5%, то:

$$n = \frac{2^2 * 0{,}9 * 0{,}1}{0{,}05^2} = \frac{4 * 0{,}09}{0{,}0025} = \frac{0{,}36}{0{,}025} = 144 \text{ особи}$$

Фактично було опитано 130 респондентів, зворотним шляхом можна вирахувати, що при цьому гранична помилка вибірки становитиме ±5,26%: $\sqrt{\frac{2*2*0{,}1*0{,}9}{130}}$.

Для забезпечення зручності було обрано онлайн-форму опитування, що дозволяє не прив'язувати респондентів до конкретного місця. Це значно підвищило рівень участі в дослідженні, оскільки експерти можуть пройти опитування в будь-який зручний для них час без необхідності фізично бути присутніми в певному місці.

Таким чином, опитування було організовано через Google Форми, що забезпечує зручний і доступний процес отримання даних.

Для забезпечення репрезентативності та релевантності даних, респонденти були вибрані серед експертів аптечної мережі «Подорожник». Вибірка включала експертів різних категорій, що дозволило отримати різносторонній погляд на питання, пов’язані з конкурентоспроможністю компанії на фармацевтичному ринку Львівської області.

Із навчальною метою обсяг вибірки проведеного нами дослідження задано в кількості 130 експертів із аптечної мережі «Подорожник», тобто наша вибірка є умовно репрезентивна, як за кількісною, так і за якісною ознаками.

Аналіз результатів опитування представлено у вигляді таблиць розподілу та залежності, а також відповідних рисунків.

За результатами експертного опитування, що продемонстровано у табл. 3.2, встановлено, що більшість респондентів (74,6%) оцінили рівень конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник» як високий і стабільний, що свідчить про наявність у підприємства стійких конкурентних переваг та ефективної ринкової позиції.

Таблиця 3.2

Розподіл відповідей експертів у залежності від оцінки рівня конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник»

№ зп	Оцінка рівня конкурентоспроможності	Кількість опитаних експертів	Питома вага, %
1	Високий і стабільний, компанія має стійкі конкурентні переваги	97	74,6
2	Достатній, але потребує постійного підсилення	20	15,4
3	Середній, з окремими сильними та слабкими позиціями	12	9,2
4	Недостатній у порівнянні з ключовими конкурентами	1	0,8
5	Важко однозначно оцінити	-	-
	Разом	130	100

Ще 15,4% експертів визначили рівень конкурентоспроможності як достатній, однак такий, що потребує постійного підсилення, що вказує на необхідність безперервного вдосконалення управлінських, маркетингових та операційних процесів.

Водночас 9,2% опитаних характеризують конкурентоспроможність мережі як середню, відзначаючи наявність як сильних, так і слабких позицій, що може бути зумовлено неоднорідністю регіональної присутності або різницею в рівні сервісу між окремими торговими точками.

Лише 0,8% експертів оцінили конкурентоспроможність підприємства як недостатню у порівнянні з ключовими конкурентами, що свідчить про поодинокий характер критичних оцінок.

Варіант відповіді «важко однозначно оцінити» не був обраний жодним із респондентів, що підтверджує достатній рівень поінформованості експертів щодо діяльності аптечної мережі.

Загалом отримані результати демонструють позитивне сприйняття конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник» експертним середовищем та формують аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження факторів, які забезпечують її ринкові переваги.

Згідно даних рис. 3.3, встановлено, що більшість респондентів розглядають дану проблему як таку, що має високий рівень значущості для компанії на сучасному етапі розвитку.

Зокрема, 34,6 % експертів оцінили актуальність проблеми на максимальному рівні (5 балів), визначивши її як критично важливу, а ще 19,2% респондентів надали оцінку 4 бали.

Водночас помірну актуальність проблеми (3 бали) відзначили 15,4% опитаних. Частка респондентів, які вважають проблему неактуальною (оцінки 1 та 2), становить сукупно 30,8 %, що вказує на певну диференціацію поглядів серед експертного середовища щодо нагальності змін у системі забезпечення конкурентних переваг.

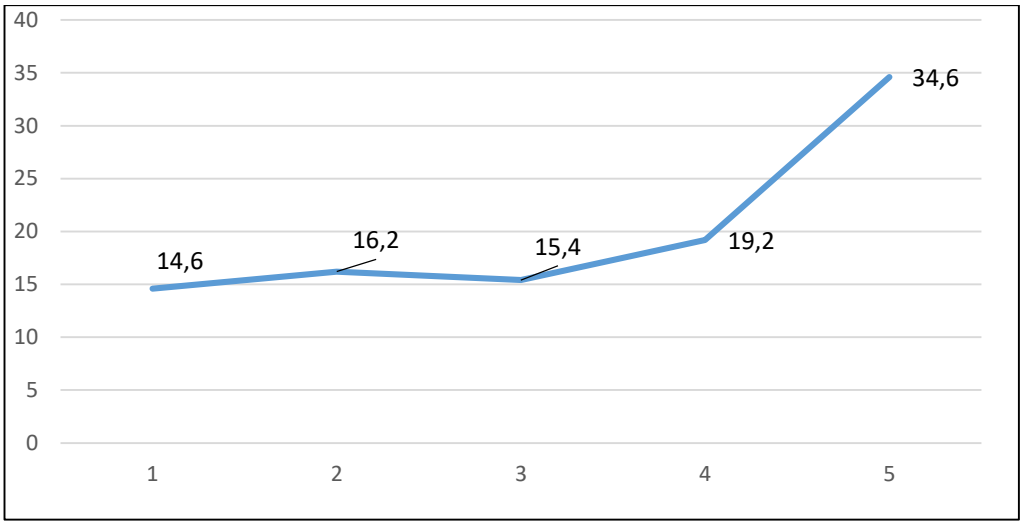


Рис. 3.3. Оцінка респондентами актуальності проблеми підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник», %

За даними рис. 3.4, бачимо, що більшість досліджуваних факторів мають високий або визначальний вплив на конкурентоспроможність аптечної мережі «Подорожник». Загалом переважають оцінки 4–5 балів (де, 1 – мінімальний вплив, 5 – визначальний вплив), що підтверджує системний характер конкурентних переваг мережі.

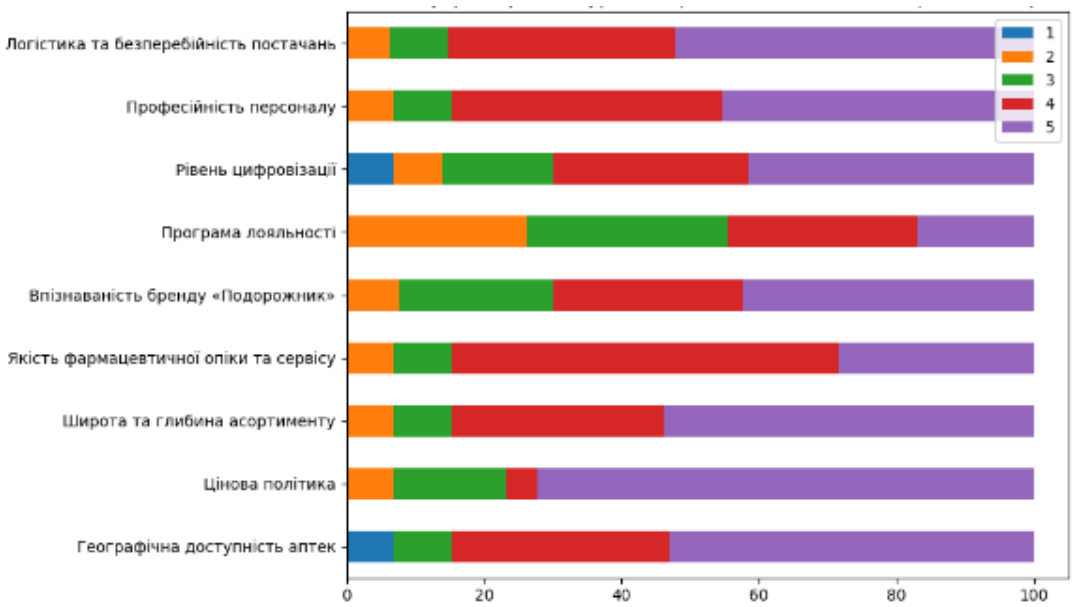


Рис. 3.4. Структура експертних оцінок впливу факторів конкурентоспроможності, %

Найбільш вагомими факторами, за оцінками експертів, є цінова політика, де 72,3 % респондентів оцінили її вплив як визначальний, а також

географічна доступність аптек (53,1% оцінок «5») і широта та глибина асортименту (53,8 % оцінок «5»). Це свідчить про вирішальну роль економічної доступності та зручності для споживачів у формуванні конкурентних позицій мережі.

Високий рівень впливу також продемонстрували логістика та безперебійність постачань (52,3 % оцінок «5») і професійність персоналу (45,4 % оцінок «5»), що підкреслює значення внутрішніх операційних процесів та людського капіталу для стабільної роботи аптечної мережі.

Фактори впізнаваності бренду та рівня цифровізації отримали переважно оцінки 4–5 балів, однак з меншою концентрацією максимальних значень, що вказує на їхню важливість як інструментів підтримки конкурентоспроможності, а не визначальних чинників.

Найменший вплив, за результатами опитування, має програма лояльності, оскільки лише 16,9 % експертів оцінили її як визначальний фактор. Це свідчить про другорядну роль програм лояльності у порівнянні з базовими факторами доступності, ціни та асортименту.

Отже, конкурентоспроможність аптечної мережі «Подорожник» формується передусім за рахунок цінової політики, розгалуженої мережі аптек, широкого асортименту та ефективної логістики, тоді як маркетингові інструменти та цифрові сервіси відіграють допоміжну, але зростаючу роль.

Згідно даних табл. 3.3, найбільш ефективною стратегією підтримки конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник», на думку експертів, є зниження цін на продукцію, яку обрали 34,6% респондентів. Це підтверджує ключову роль цінового фактору в умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку.

Другою за значущістю стратегією визначено впровадження нових технологій (онлайн-аптеки, мобільні додатки) – 20%, що свідчить про зростаюче значення цифрових рішень у підвищенні зручності та доступності аптечних послуг.

Таблиця 3.3

Розподіл експертних відповідей щодо найбільш ефективних стратегій підтримки конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник»

Стратегія	Кількість відповідей, (Σ)	Питома вага, %
Зниження цін на продукцію	45	34,6
Впровадження нових технологій (онлайн-аптеки, мобільні додатки)	26	20,0
Розвиток програми лояльності	15	11,5
Розширення географії аптечних точок	25	19,2
Підвищення якості обслуговування	19	14,6
Разом	130	100

Також суттєву роль відіграє розширення географії аптечних точок (19,2%), які сприяють утриманню клієнтів та формуванню повторного попиту.

Найменшу підтримку отримала стратегія розвитку програми лояльності (11,5%), що може свідчити про те, що експерти розглядають його як базову, а не стратегічну конкурентну перевагу.

За даними рис. 3.5, найбільш вагомим зовнішнім ризиком, що впливає на конкурентоспроможність аптечної мережі «Подорожник», експерти вважають воєнні ризики і логістичні обмеження, які зазначили 32,7% респондентів, що свідчить про суттєвий вплив безпекової ситуації та перебоїв у постачанні на стабільність діяльності фармацевтичних підприємств у регіоні.

Другу позицію за значущістю посідає державне регулювання та система реімбурсації (28,7%), що підкреслює високу залежність фармацевтичного ринку від регуляторних змін, цінового контролю і державної політики у сфері охорони здоров’я.

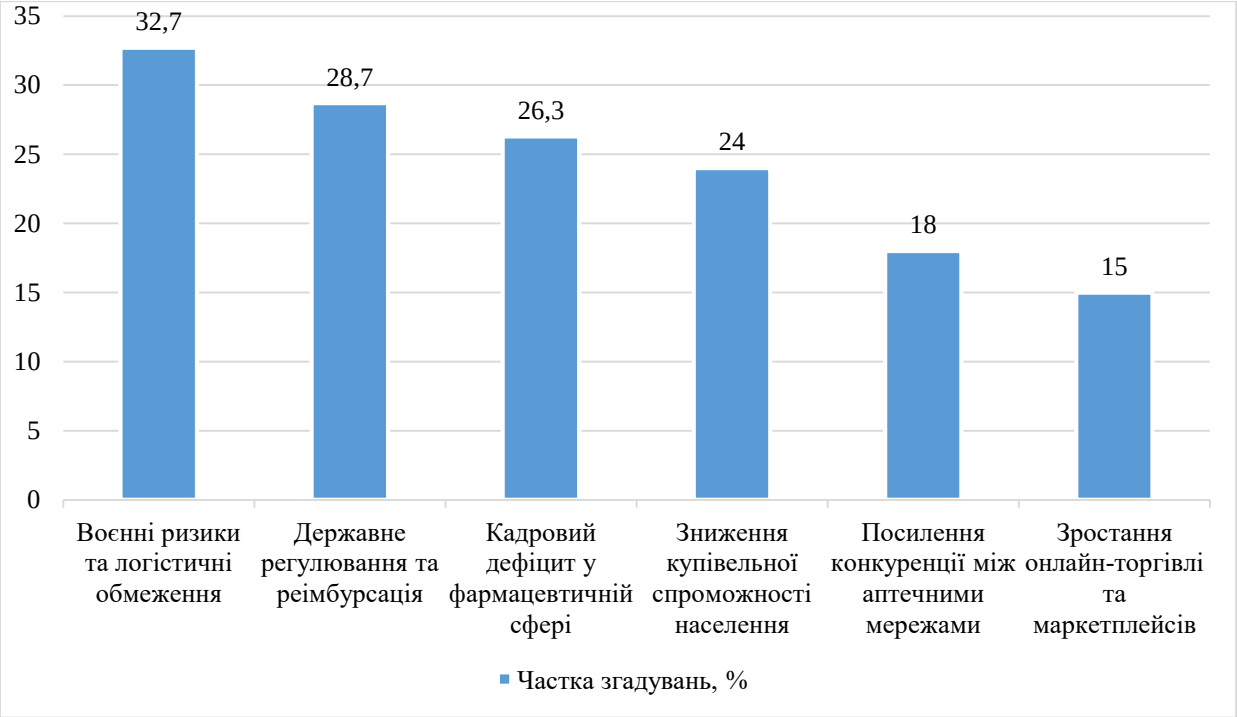


Рис. 3.5. Розподіл відповідей експертів щодо основних зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність аптечної мережі «Подорожник», %

Вагомим стримуючим фактором також є кадровий дефіцит у фармацевтичній сфері (26,3%), що негативно впливає на якість сервісу, операційну ефективність та можливості масштабування мережі.

Менш, але все ж суттєво, експерти відзначають зниження купівельної спроможності населення (24%), яке безпосередньо впливає на обсяги продажів та структуру попиту.

Найменш значущими серед наведених ризиків, за оцінками експертів, є посилення конкуренції між аптечними мережами (18%) та зростання онлайн-торгівлі й маркетплейсів (15%). Можемо стверджувати, що внутрішньогалузева конкуренція та цифрові канали збуту наразі сприймаються більше як фактори адаптації та розвитку, ніж як критичні загрози.

Згідно даних табл. 3.4 спостерігається високий рівень адаптивності аптечної мережі «Подорожник» до змін зовнішнього середовища.

Переважна більшість респондентів оцінила здатність компанії до адаптації на високому рівні: 95,4% відповідей припадає на оцінки 4 та 5, з яких 40,0% вважають адаптацію дуже ефективною.

Низькі оцінки (2 бали) мають поодинокий характер (4,6%), що свідчить про відсутність системних проблем у реагуванні компанії на зовнішні виклики.

Таблиця 3.4

Оцінка ефективності адаптації аптечної мережі «Подорожник» до змін зовнішнього середовища на думку експертів

Оцінка	Кількість відповідей (Σ)	Частка, %
1	0	0,0
2	6	4,6
3	0	0,0
4	72	55,4
5	52	40,0
Разом	130	100,0

В загальному, результати підтверджують, що мережа «Подорожник» здатна оперативно реагувати на регуляторні зміни, воєнні ризики, трансформацію споживчої поведінки та конкурентного середовища, що є важливою складовою її конкурентоспроможності.

Згідно даних табл. 3.5, найбільша частка респондентів у всіх групах стажу роботи оцінює перспективи розвитку компанії як високі, що підтверджує наявність у підприємства значного потенціалу зростання. Зокрема, серед працівників зі стажем менше 1 року частка таких оцінок становить 61,9%, серед працівників зі стажем від 1 до 2 років – 54,0%, серед респондентів зі стажем від 3 до 5 років та понад 5 років – по 57,1% відповідно.

Водночас зі збільшенням стажу роботи зростає частка помірних оцінок перспектив розвитку компанії. Так, серед працівників зі стажем від 3 до 5 років та понад 5 років частка респондентів, які вважають перспективи розвитку помірними за умови адаптації до ринкових змін, становить 42,9%,

що свідчить про більш зважене та прагматичне бачення майбутнього компанії досвідченими працівниками.

Частка експертів, які вважають перспективи розвитку складними для прогнозування в умовах невизначеності, є незначною та спостерігається лише серед респондентів зі стажем менше 1 року (4,8%) та від 1 до 2 років (11,1%), тоді як серед більш досвідчених працівників такі оцінки відсутні.

Таблиця 3.5

Залежність оцінки перспектив розвитку аптечної мережі «Подорожник» на фармацевтичному ринку Львівської області від стажу роботи експертів в мережі

Оцінка перспектив	Стаж роботи в аптечній мережі «Подорожник», років								Всього
	Менше 1 року		Від 1 до 2		Від 3 до 5		Понад 5		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
Високі, компанія має значний потенціал зростання	26	61,9	34	54	12	57,1	8	57,1	80
Помірні, за умови адаптації до ринкових змін	14	33,3	22	34,9	9	42,9	6	42,9	51
Складно прогнозувати в умовах невизначеності	2	4,8	7	11,1	0	0	0	0	9
Усього	42	100	63	100	21	100	14	100	130

Загалом результати аналізу підтверджують, що аптечна мережа «Подорожник» сприймається експертами як компанія з високим потенціалом розвитку, однак зі зростанням професійного досвіду респонденти демонструють більш стримане та аналітичне бачення майбутніх перспектив,

пов’язуючи їх реалізацію з необхідністю постійної адаптації до змін зовнішнього середовища.

За даними табл. 3.6 найбільш пріоритетними напрямами розвитку аптечної мережі «Подорожник», є цифрова трансформація бізнесу. Абсолютна більшість респондентів відзначили важливість розвитку онлайн-каналів та доставки, а також удосконалення онлайн-платформи і мобільних додатків, що зумовлено змінами споживчої поведінки та зростанням ролі електронної комерції у фармацевтичній сфері.

Таблиця 3.6

Пріоритетні напрями розвитку аптечної мережі «Подорожник» за оцінками експертів

Напрям розвитку	Кількість згадувань, особи	Частка згадувань, %
Розвиток онлайн-каналів та доставки	108	83,1
Розвиток онлайн-платформи та мобільних додатків	102	78,5
Розширення асортименту	87	66,9
Поглиблене дослідження ринку та споживчих потреб	79	60,8
Посилення бренду та комунікацій	61	46,9
Збільшення інвестицій у маркетинг та рекламу	54	41,5
Оптимізація внутрішніх процесів	38	29,2

Водночас, значна частка експертів наголошує на необхідності розширення асортименту та поглибленого вивчення споживчих потреб, що свідчить про клієнтоорієнтовану модель розвитку компанії. Менш пріоритетними, проте важливими, залишаються заходи з оптимізації внутрішніх процесів та нарощування маркетингових інвестицій.

За даними рис. 3.6 переважна більшість респондентів (60,0%) характеризує цей вплив як помірний, що свідчить про те, що присутність міжнародних брендів формує конкурентний тиск, однак не є визначальною загрозою для діяльності регіональних аптечних мереж.

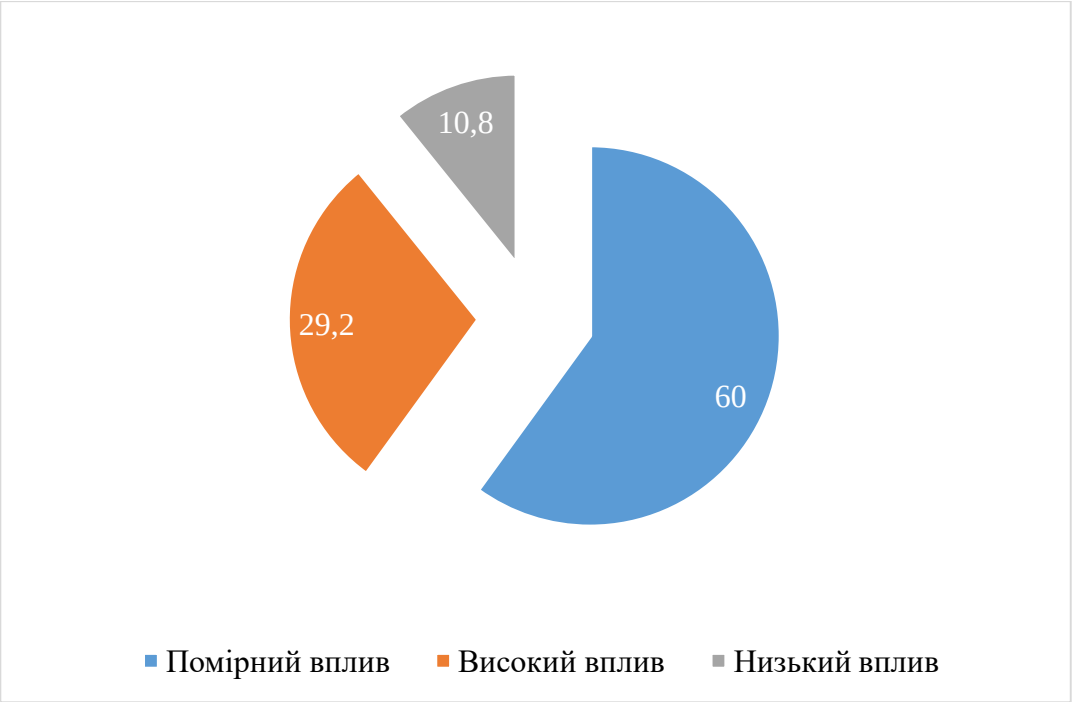


Рис. 3.6. Розподіл оцінок експертів впливу конкуренції з боку міжнародних брендів на ринок аптечних мереж Львівської області, %

Водночас майже третина опитаних експертів (29,2%) оцінює вплив міжнародних брендів як високий, що вказує на зростання ролі глобальних фармацевтичних компаній, їх сильні брендові позиції та маркетингові можливості на локальному ринку. Лише 10,8% респондентів вважають цей вплив низьким, що підтверджує актуальність врахування зовнішньої конкуренції під час формування стратегічних рішень аптечної мережі.

Загалом отримані результати дозволяють зробити висновок, що конкуренція з боку міжнародних брендів є суттєвим, але контрольованим фактором зовнішнього середовища, який потребує від аптечної мережі «Подорожник» системного посилення конкурентних переваг, розвитку сервісу, бренду та цифрових каналів взаємодії зі споживачами.

За даними рис. 3.7 опитування експертів встановлено, що ключовим фактором вибору фармацевтичного підприємства для споживачів є ціна, яку відзначили 112 респондентів, що свідчить про високу чутливість споживачів до цінової політики в умовах економічної нестабільності. Друге місце за

значущістю посідає якість продукції (98 відповідей), що підтверджує важливість довіри до лікарських засобів та стандартів їх виробництва.



Рис. 3.7. Структура ключових факторів вибору фармацевтичного підприємства споживачами за оцінками експертів, осіб

Суттєвий вплив на вибір споживачів також має доступність аптек (локація), яку зазначили 91 експерт, що підкреслює роль зручності та територіальної близькості аптечної мережі. Програма лояльності (69 відповідей) та швидкість обслуговування (47 відповідей) відіграють допоміжну, проте важливу роль у формуванні споживчої прихильності та повторних покупок.

Найменш значущим фактором, за оцінками експертів, є наявність інтернет-магазинів та доставки (29 відповідей), що може свідчити про домінування традиційного офлайн-формату купівлі фармацевтичної продукції серед споживачів регіону.

Загалом результати підтверджують, що конкурентоспроможність фармацевтичного підприємства значною мірою визначається поєднанням доступної ціни, високої якості продукції та зручної локації, тоді як сервісні та цифрові інструменти виконують підтримувальну функцію.

За даними таблиці 3.7 можна зробити висновок, що економічна стійкість аптечної мережі «Подорожник» в умовах війни та

загальноекономічної нестабільності оцінюється експертами переважно як висока або дуже висока. Так, понад половину опитаних експертів (56,2%) визначили рівень економічної стійкості компанії як високий, а ще 35,3% як дуже високий. Сукупно це становить 91,5% респондентів, що свідчить про значний запас міцності підприємства та його здатність ефективно функціонувати в складних зовнішніх умовах.

Таблиця 3.7

Оцінка рівня економічної стійкості аптечної мережі «Подорожник» в умовах війни та загальноекономічної нестабільності

Оцінка рівня економічної стійкості	Кількість експертів, осіб	Частка, %
1 – критично низька	0	0,0
2 – низька	0	0,0
3 – задовільна	11	8,5
4 – висока	73	56,2
5 – дуже висока	46	35,3
Усього	130	100,0

Лише незначна частка експертів (8,5%) оцінила рівень економічної стійкості як задовільний, тоді як оцінки «низька» та «критично низька» відсутні взагалі. Це підтверджує стабільність фінансово-економічного стану аптечної мережі «Подорожник», її адаптивність до кризових факторів та ефективність управлінських рішень в умовах воєнних і макроекономічних викликів.

За даними табл. 3.8, ключовими зовнішніми чинниками, які визначатимуть розвиток фармацевтичного ринку Львівської області у найближчі три роки, є політична ситуація та безпекові ризики, а також макроекономічна стабільність в Україні.

Саме ці фактори отримали найнижчі середні ранги, що вказує на їх пріоритетний вплив з точки зору експертів.

Третє місце за значущістю посідають зміни у фармацевтичному та податковому законодавстві, що підтверджує високу залежність галузі від державного регулювання, механізмів відшкодування та податкової політики.

Таблиця 3.8

Оцінка рівня економічної стійкості аптечної мережі «Подорожник» в умовах війни та загальноекономічної нестабільності

Зовнішній фактор	Середній ранг важливості	Місце за значущістю
Політична ситуація та безпекові ризики	≈ 2,6	1
Макроекономічна стабільність в Україні	≈ 2,8	2
Зміни у фармацевтичному та податковому законодавстві	≈ 3,0	3
Трансформація споживчої поведінки населення	≈ 3,2	4
Зростання попиту на інноваційні та спеціалізовані препарати	≈ 3,4	5

Водночас трансформація споживчої поведінки населення та зростання попиту на інноваційні й спеціалізовані препарати мають відносно нижчий, проте стабільний вплив. Це свідчить про поступове зміщення фокусу ринку від виключно цінових факторів до якісних та технологічних характеристик фармацевтичної продукції, однак за умов збереження високої ролі макроекономічних і безпекових чинників.

Результати експертного опитування, за даними рис. 3.8, свідчать про високу значущість соціальної відповідальності компанії «Подорожник» як чинника її конкурентоспроможності. Переважна більшість респондентів (64,%) оцінили вплив соціальної відповідальності на рівні 4 бали, що вказує на її важливу роль у формуванні конкурентних переваг компанії. Ще 30,0% експертів надали максимальну оцінку (5 балів), підкреслюючи стратегічне значення соціально відповідальної діяльності для довгострокового розвитку аптечної мережі.

Лише незначна частка опитаних (5,4%) вважає вплив цього фактора помірним, тоді як оцінки низького або відсутнього впливу взагалі не були зафіксовані. Загалом, у експертів досить консолідована позиція щодо важливості соціальної відповідальності як інструменту зміцнення довіри споживачів, формування позитивного іміджу бренду та підвищення стійкості компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

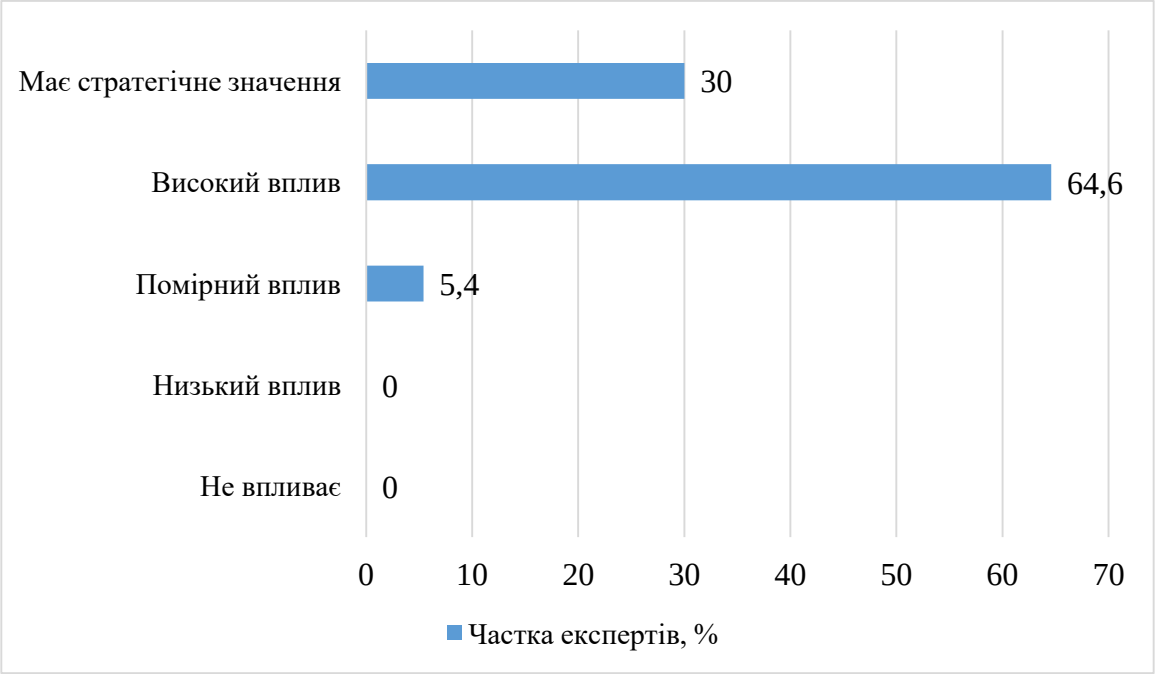


Рис. 3.8. Оцінка значущості соціальної відповідальності компанії «Подорожник» як фактора її конкурентоспроможності

Таким чином, соціальна відповідальність розглядається експертами не лише як елемент корпоративної етики, а як вагомий стратегічний фактор підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник».

За даними табл. 3.9 рівень значущості програми лояльності для збереження клієнтів та стимулювання повторних покупок в аптечній мережі «Подорожник» є високим. Більшість респондентів (65,4%), оцінили вплив програми лояльності як помірно ефективний, що вказує на її стабільну роль у формуванні споживчої прихильності, однак із потенціалом для подальшого вдосконалення.

Водночас, 30,0% опитаних вважають програму лояльності дуже ефективною, що свідчить про її суттєвий внесок у утримання клієнтів і

формування довгострокових відносин із покупцями. Лише 4,6% респондентів оцінили її як неефективну, що є незначною часткою та не впливає на загальну позитивну оцінку даного інструменту конкурентної боротьби.

Таблиця 3.9

Оцінка впливу програми лояльності на збереження клієнтів та повторні покупки в аптечній мережі «Подорожник»

Оцінка впливу програми лояльності	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
Дуже ефективно	39	30,0
Помірно ефективно	85	65,4
Не ефективно	6	4,6
Усього	130	100,0

Отже, програма лояльності виступає важливим елементом маркетингової стратегії аптечної мережі «Подорожник», сприяючи підвищенню рівня повторних покупок та лояльності клієнтів. Разом із цим, отримані результати вказують на доцільність подальшої оптимізації програми з метою посилення її ефективності та адаптації до змін споживчої поведінки в умовах зростання конкуренції на фармацевтичному ринку.

Отримані результати свідчать про те, що в умовах війни та високої невизначеності зовнішнього середовища адаптивність і оперативність маркетингових рішень є ключовими чинниками збереження конкурентних позицій фармацевтичних компаній, зокрема аптечної мережі «Подорожник».

Таблиця 3.10

Оцінка періодичності перегляду маркетингової стратегії фармацевтичної компанії для збереження конкурентних позицій

Періодичність перегляду маркетингової стратегії	Кількість експертів, осіб	Частка, %
Постійно (гнучке коригування залежно від ринкової ситуації)	100	76,9
Планово, не рідше одного разу на рік	30	23,1
Усього	130	100,0

За даними табл. 3.10 встановлено, що переважна більшість експертів (76,9%) вважає доцільним постійний перегляд маркетингової стратегії з гнучким коригуванням відповідно до змін ринкової ситуації. Лише 23,1% респондентів дотримуються думки, що достатнім є плановий перегляд стратегії не рідше одного разу на рік.

За даними рис. 3.9, переважна більшість опитаних працівників аптечної мережі «Подорожник» має стаж роботи від 1 до 2 років (62,3 %), що свідчить про відносно молодий кадровий склад і активне оновлення персоналу. Така структура може бути наслідком масштабування мережі, відкриття нових аптек та розширення регіональної присутності, що потребує постійного залучення нових співробітників.

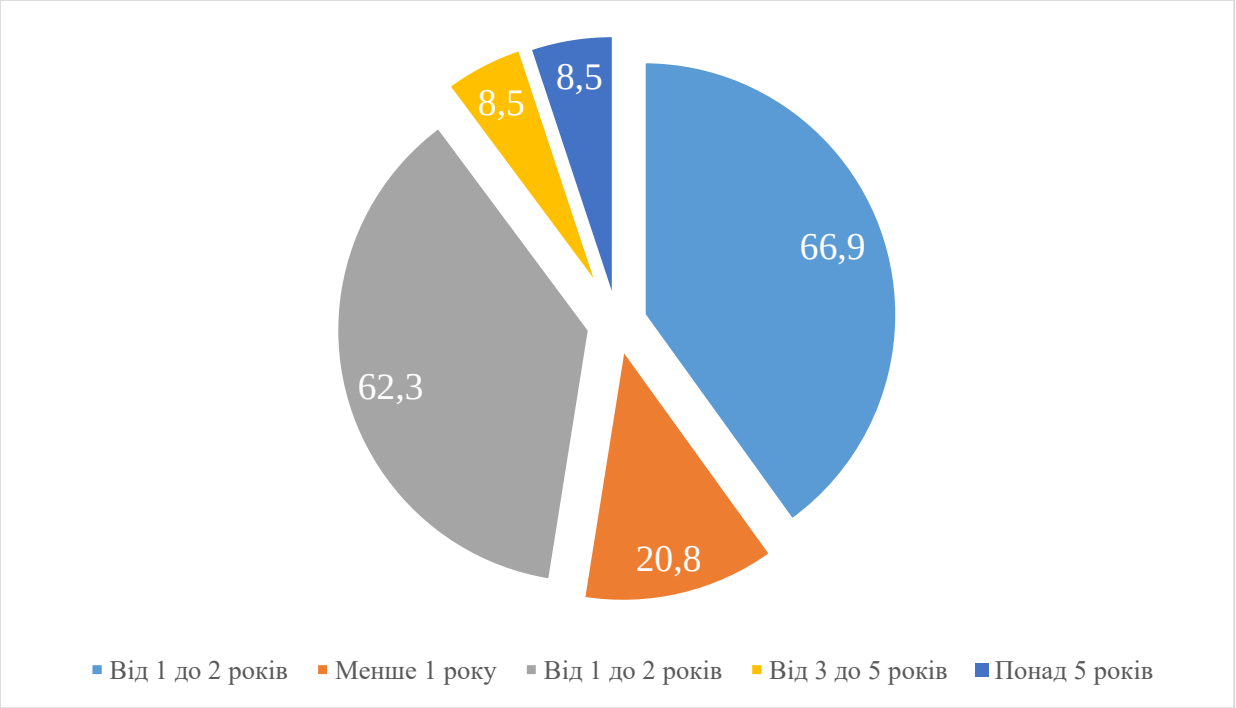


Рис. 3.9. Розподіл респондентів за стажем роботи в мережі «Подорожник», %

Водночас частка співробітників зі стажем менше одного року (20,8 %) є суттєвою, що може вказувати як на динамічність ринку праці, так і на адаптацію компанії до змінних умов функціонування в період воєнного стану. Це також свідчить про необхідність налагодженої системи навчання, наставництва та внутрішньої адаптації персоналу, що забезпечує швидке включення нових працівників у робочі процеси.

Працівники з досвідом понад 5 років становлять 8,5 %, формуючи ядро професійної стабільності та експертності в мережі. Саме ця категорія співробітників забезпечує передачу практичного досвіду, підтримання стандартів обслуговування та корпоративної культури, а також відіграє важливу роль у підвищенні якості фармацевтичних консультацій.

Загалом кадрова структура підприємства відображає поєднання молодості та досвідченості, що створює передумови для гнучкого розвитку мережі за умови ефективного управління персоналом, системи мотивації та професійного навчання.

За даними рис. 3.10, основну частку респондентів вибірки складають фармацевти (43,8%), що є логічним з огляду на специфіку діяльності аптечної мережі. Значну частку також формують фахівці та менеджери з продажу (24,6%) і менеджери (20,0%), які безпосередньо впливають на операційну та комерційну ефективність компанії. Частка управлінського персоналу (керівники відділів, маркетологи, закупівельники) становить 12,2%, що дозволяє врахувати стратегічний і управлінський погляд на розвиток мережі.



Рис. 3.10. Розподіл респондентів за посадою, яку він обіймає, %

За даними рис. 3.11 переважна частка респондентів становить працівники з досвідом роботи від 2 до 4 років – 48,5 %, що вказує на домінування фахівців зі сформованими практичними навичками та базовим професійним досвідом у фармацевтичній сфері. Значна частка опитаних (30,8

%) має досвід роботи до 2 років, що характеризує наявність молодих кадрів і постійне оновлення персоналу галузі. Водночас частка працівників із тривалим стажем 10 років і більше становить 13,1 %, що свідчить про присутність досвідчених фахівців, здатних забезпечувати стабільність і передачу професійних знань.

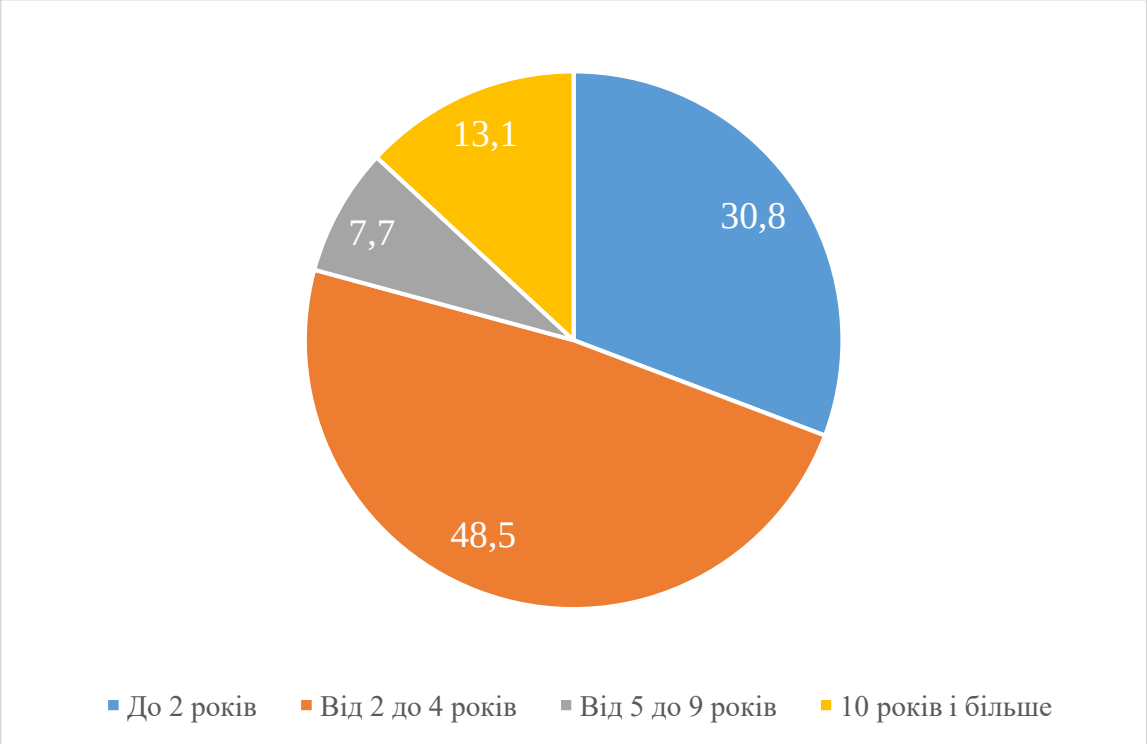


Рис. 3.11. Розподіл респондентів за стажем роботи на фармацевтичному ринку, %

Найменшою є група з досвідом від 5 до 9 років – 7,7 %, що може вказувати на певний кадровий перехід між середнім та високим рівнем професійного стажу. Загалом структура вибірки є збалансованою та дозволяє отримати репрезентативні результати дослідження.

3.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства за результатами дослідження

Результати проведеного експертного опитування дозволили визначити ключові напрями підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі

«Подорожник» в умовах воєнного стану та загальноекономічної нестабільності.

Отримані дані свідчать про чітке розуміння експертами необхідності адаптації стратегії компанії до динамічних змін ринку та споживчої поведінки.

Аналіз розподілу відповідей щодо частоти перегляду маркетингової стратегії у табл. 3.10 показав, що переважна більшість респондентів вважає доцільним її постійне гнучке коригування залежно від ринкової ситуації, тоді як плановий перегляд (не рідше одного разу на рік) підтримується значно меншою часткою експертів (рис. 3.11):



Рис. 3.11. Розподіл відповідей щодо частоти перегляду маркетингової стратегії, %

Це свідчить про усвідомлення того, що в умовах високої невизначеності традиційні підходи до стратегічного планування є недостатньо ефективними, а конкурентні переваги формуються насамперед за рахунок оперативності управлінських рішень.

Оцінка важливості маркетингових заходів для покращення сприйняття бренду аптечної мережі «Подорожник» також підтверджує значущість активної маркетингової політики. Більшість експертів оцінили маркетингові заходи як важливі або критично важливі для формування позитивного іміджу бренду серед споживачів.

Особливу аналітичну цінність має таблиця залежності між обраною стратегією компанії та основними факторами успіху аптечних мереж Львівської області.

Таблиця 3.11

Залежність між обраною стратегією компанії та основним фактором успіху аптечних мереж Львівської області

Стратегія компанії	Фактори успіху аптечних мереж Львівської області								Усього
	Гнучкість цінової політики		Якість фармпродукції		Розширення мережі аптек		Інновації та технології		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
Розширення асортименту недорогих ліків	32	84,2	27	87,1	24	50,0	6	46,2	89
Посилення інтернет-продажів і доставки	4	10,6	3	9,7	14	29,2	7	53,8	28
Інвестиції у рекламу та імідж компанії	1	2,6	1	3,2	6	12,5	0	0,0	8
Збільшення присутності в соцмережах	1	2,6	0	0,0	4	8,3	0	0,0	5
Усього	38	100	31	100	48	100	13	100	130

Аналіз залежності між обраною стратегією компанії та основними факторами успіху аптечних мереж Львівської області свідчить про чітку домінанту стратегії розширення асортименту недорогих лікарських засобів, яка корелює з ключовими факторами конкурентоспроможності. Зокрема, серед респондентів, які визначили гнучкість цінової політики як основний фактор успіху, 84,2% підтримали саме цю стратегію. Аналогічна тенденція

спостерігається щодо фактора якості фармацевтичної продукції, де 87,1% експертів пов’язують його з розширенням доступного асортименту.

Водночас для фактора розширення мережі аптек характерний більш диверсифікований розподіл стратегічних підходів. Хоча половина респондентів (50,0%) також віддає перевагу розширенню асортименту недорогих ліків, суттєва частка експертів (29,2%) вважає доцільним посилення інтернет-продажів і доставки, що відображає зростаючу роль омніканальних моделей збуту в умовах воєнної нестабільності.

Особливо показовими є результати щодо фактора інновацій та технологій. Тут найбільшу підтримку (53,8%) отримала стратегія посилення інтернет-продажів і доставки, що свідчить про сприйняття цифрових рішень як ключового інструменту адаптації аптечних мереж до змін споживчої поведінки та логістичних викликів. Натомість стратегії інвестицій у рекламу та імідж компанії, а також збільшення присутності в соціальних мережах, мають обмежений вплив на формування факторів успіху, що підтверджується їх незначними частками у всіх категоріях.

Загалом результати дослідження свідчать, що в умовах війни та економічної нестабільності найбільш ефективною для аптечних мереж Львівської області є стратегія, орієнтована на доступність цін, забезпечення якості продукції та розвиток цифрових каналів збуту, тоді як іміджеві та комунікаційні інструменти відіграють допоміжну роль у підтримці конкурентних позицій.

Таким чином, на основі результатів експертного опитування можна зробити висновок, що найвищу підтримку експертів отримали напрями, орієнтовані на:

- гнучке управління маркетинговою стратегією;
- забезпечення цінової доступності лікарських засобів;
- підтримання високої якості фармацевтичної продукції;
- розширення фізичної та цифрової доступності аптечної мережі.

Саме ці напрями доцільно розглядати як пріоритетні у формуванні комплексної стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник» на регіональному ринку.

Окрім того, результати дослідження підтверджують, що гнучкість маркетингової стратегії виступає не допоміжним, а базовим елементом конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник» (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Вплив гнучкості маркетингової стратегії на конкурентоспроможність аптечної мережі «Подорожник»

Показник дослідження	Ключовий результат	Інтерпретація для конкурентоспроможності
Частота перегляду маркетингової стратегії	Переважна більшість експертів обрали постійне (гнучке) коригування	Гнучкість розглядається як необхідна умова ефективного управління
Важливість маркетингових заходів для бренду	Домінують оцінки «4» та «5» за 5-бальною шкалою	Маркетинг напряму впливає на сприйняття бренду та позиції компанії
Найбільш підтримувані стратегії	Розширення асортименту недорогих ліків, онлайн-продажі та доставка	Перевага надається адаптивним і клієнтоорієнтованим рішенням
Ключові фактори успіху	Гнучкість цін, доступність, якість продукції	Успіх напряму залежить від здатності швидко адаптуватися до змін
Загальна оцінка ролі гнучкості	Системно підтримується більшістю експертів	Гнучкість є базовим елементом конкурентної стратегії

По-перше, це підтверджується високою часткою експертів, які вважають за доцільне постійне (гнучке) коригування маркетингової стратегії залежно від ринкової ситуації, що свідчить про усвідомлення динамічного характеру фармацевтичного ринку в умовах війни та економічної нестабільності.

По-друге, результати оцінки важливості маркетингових заходів для сприйняття бренду показали, що більшість респондентів оцінили маркетингові дії як важливі або критично важливі, що прямо пов’язує ефективність маркетингу з конкурентними позиціями компанії.

По-третє, аналіз таблиці залежності між обраною стратегією та факторами успіху аптечних мереж засвідчив, що ті стратегії, які передбачають адаптивність (розширення доступного асортименту, розвиток онлайн-каналів, посилення комунікацій), найчастіше поєднуються з такими ключовими факторами успіху, як гнучкість цінової політики, якість продукції та доступність аптечної мережі.

Загалом, гнучкість маркетингової стратегії забезпечує компанії не лише реакцію на зовнішні загрози, а й можливість перетворювати ринкові зміни на джерело нових можливостей розвитку, що підтверджує її базову роль у формуванні конкурентних переваг аптечної мережі «Подорожник».

Аналіз відповідей експертів на питання щодо ключових факторів успіху фармацевтичних компаній на регіональному ринку показав, що розширення мережі аптек та географічна доступність мають одну з найбільших часток (53,1%) у структурі відповідей.

Це свідчить про те, що фізична присутність аптек у зручних для споживачів локаціях залишається критично важливою складовою конкурентоспроможності.

Для фармацевтичного ринку Львівської області, який характеризується як міськими, так і значною кількістю приміських та сільських населених пунктів, територіальна близькість аптек до споживача має вирішальне значення. В умовах обмеженої мобільності населення, перебоїв у транспортному сполученні та ризиків безпеки населення, саме доступність аптечних закладів визначає вибір споживача.

Дані таблиці 3.13 свідчать, що посилення інтернет-продажів і доставки посідає друге місце за значущістю серед стратегій, рекомендованих експертами для функціонування аптечних мереж в умовах війни. Понад

чверть опитаних (26,2%) визначили цей напрям як пріоритетний, що підтверджує зростання ролі онлайн-каналів у системі фармацевтичного обслуговування населення.

Зростання ролі онлайн-каналів обумовлене поведінковими змінами споживачів, які дедалі частіше надають перевагу дистанційному замовленню товарів через економію часу, зниження ризиків та зручність.

Таблиця 3.13

Оцінка експертами доцільності посилення інтернет-продажів і доставки лікарських засобів в умовах воєнного стану

Стратегічний напрям розвитку	Кількість відповідей, осіб	Частка, %
Розширення асортименту недорогих ліків	78	60,0
Посилення інтернет-продажів і доставки	34	26,2
Інвестиції у рекламу та імідж компанії	10	7,7
Збільшення присутності в соціальних мережах	8	6,1
Усього	130	100,0

У той же час, отримані результати узгоджуються з поведінковими змінами споживачів, які в умовах воєнного стану дедалі частіше надають перевагу дистанційним каналам придбання лікарських засобів.

Такий вибір зумовлений необхідністю економії часу, ускладненням логістичних і транспортних процесів, що зумовлено повітряними тривогами і обмеженістю пересування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку, а також здійснено комплексний аналіз діяльності аптечної мережі ПП «Соломія-Сервіс» (аптечна мережа «Подорожник») у Львівській області.

Під час написання роботи було досліджено теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що в умовах трансформації економіки та посилення конкуренції на фармацевтичному ринку конкурентоспроможність виступає інтегральною характеристикою ефективності функціонування підприємства. Вона формується під впливом внутрішніх (ресурсний потенціал, організація управління, маркетингова політика) та зовнішніх чинників (ринкове середовище, рівень конкуренції, державне регулювання).

Результати аналізу підтвердили, що аптечна мережа «Подорожник» займає лідерські позиції на регіональному ринку за показниками кількості торгових точок, впізнаваності бренду та рівня охоплення споживачів, що свідчить про сформований конкурентний потенціал і стабільну ринкову присутність.

Оцінка конкурентного потенціалу засвідчила наявність у підприємства достатніх ресурсних, організаційних та управлінських можливостей для подальшого зміцнення лідерства, проте потребує систематизації маркетингової діяльності, розвитку клієнтської аналітики та посилення цифрової складової з метою збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Особливу увагу приділено специфіці формування конкурентних переваг у фармацевтичному секторі, який характеризується високим рівнем державного регулювання, соціальною значущістю продукції, жорсткою

конкуренцією між аптечними мережами та зростаючими вимогами споживачів до сервісу й доступності лікарських засобів.

Dизначено ключові чинники конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств у Львівській області, серед яких:

- гнучкість маркетингової стратегії та її постійне коригування;
- розширення асортименту недорогих лікарських засобів;
- розвиток мережі аптек і географічної доступності;
- посилення інтернет-продажів і логістичних сервісів;
- забезпечення високої якості фармацевтичної продукції та сервісу.

Дослідження підтвердило, що гнучкість маркетингової стратегії є базовим елементом конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник». В умовах війни та нестабільного ринкового середовища саме здатність оперативно адаптувати управлінські та маркетингові рішення забезпечує стійкість компанії та збереження її ринкових позицій.

Значна увага експертів до цінової доступності лікарських засобів свідчить про зростання соціальної ролі аптечних мереж та необхідність орієнтації на потреби населення в умовах зниження купівельної спроможності.

Підтверджено зростання ролі онлайн-каналів збуту, що обумовлено поведінковими змінами споживачів, безпековими обмеженнями та необхідністю забезпечення безперервного доступу до фармацевтичної продукції.

На основі досліджень можна для підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник» подати рекомендації:

1. Запровадити системний підхід до гнучкого управління маркетинговою стратегією, передбачивши регулярний моніторинг ринкових змін, споживчих очікувань та конкурентного середовища.

2. Розширювати асортимент доступних за ціною лікарських засобів, зберігаючи баланс між цінovою політикою та якістю продукції, що сприятиме зміцненню лояльності клієнтів і стабільності попиту.

3. Продовжувати розвиток мережі аптек з урахуванням географічних особливостей Львівської області, забезпечуючи фізичну доступність фармацевтичної допомоги для населення.

4. Активізувати розвиток інтернет-продажів і логістичних сервісів, інтегруючи онлайн-канали з офлайн-мережею для підвищення зручності та безпеки обслуговування споживачів.

5. Інвестувати в підвищення якості сервісу та професійного рівня персоналу, що сприятиме зростанню довіри до бренду та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

6. Використовувати інноваційні та маркетингові комунікаційні інструменти як підтримуючий елемент комплексної стратегії розвитку, спрямованої на зміцнення іміджу аптечної мережі.

Таким чином, проведене дослідження дозволило сформувати комплексну модель підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі «Подорожник», що ґрунтується на поєднанні гнучкої маркетингової стратегії, соціальної орієнтації, розвитку цифрових каналів та забезпеченні високої якості фармацевтичної продукції і сервісу.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню позицій підприємства на регіональному фармацевтичному ринку та забезпечить його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів / Адам Сміт, О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський.– Київ: Наш формат, 2018. – 736 с.

2. Аналіз конкурентного середовища в системі стратегічного менеджменту / О. М. Тридід та ін. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.1. С. 256–262. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_1/39.pdf

3. Аналітичний звіт: Тенденції 2023 в управлінні маркетинговими комунікаціями. URL: https://vrk.org.ua/images/Research_by_Factum_Group_and_VRK.pdf

4. Артеменко Л. Б., Мишковець І. П. Конкурентоспроможність підприємства: електронний конспект лекцій з дисципліни для студентів денної та дистанційної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства. – Тернопіль: ТНТУ, 2015. – 130 с.

5. Балу́к Н. Р., Бук Л. М., Дайновський Ю. А. Пандемія як фактор зміни купівельної поведінки споживачів // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (26–28 листопада 2020 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – 179 с.

6. Бойчук І. В. Вплив комплексу маркетингу на діяльність підприємства в умовах конкуренції / І. В. Бойчук // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - 2020. - URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/769/730

7. Виграш в монополію: як найбільші аптечні мережі України перетворюються на цінових диктаторів // DSnews. – URL: https://www.dsnews.ua/ukr/economics/vigrash-v-monopoliyu-yak-naybilshi-aptechni-merezhi-ukrajini-peretvoryuyutsya-na-cinovih-diktatoriv-10022025-516495

8. Вініченко І. І. Конкуренція: сутність таконцепції дослідження. Економіка та держава. 2015. №10. С. 8-10. URL: http://www.econo-my.in.ua/pdf/10_2015/4.pdf

9. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Коник М. І. Актуальні проблеми розвитку маркетингових інтернет-комунікацій в Україні // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2022. – № 67. – DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-04

10. Грамотний маркетинг. URL: http://www.coop.com.ua/ua/-news/471

11. Грищенко О. В., Іванова Л. В. Аналіз господарської діяльності підприємства / О. В. Грищенко, Л. В. Іванова. – Київ: КНЕУ, 2021. – 456 с.

12. Деслє В. А. Стратегічний менеджмент: теорія і практика / В. А. Деслє. – Київ: КНЕУ, 2020. – 680 с.

13. Ділова столиця: офіційний сайт. URL: https://www.dsnews.ua

14. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. Должанський, Т. Загорна. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.

15. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129–135.

16. Закон України «Про захист економічної конкуренції» / Верховна Рада України. – Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст. 64. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text

17. Іванова Л.С. Формування системи управління конкурентними перевагами підприємства. Економіка та управління АПК. 2017. С. 83-89.

18. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст / Н. В. Карпенко. – Київ: ЦУЛ, 2016. – 252 с.

19. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. Класичний приватний університет. Приазовський економічний вісник. 2019. № 2(13). С. 26-30. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/6.pdf

20. Коляда, Т. (2023). CEO мережі аптек «Подорожник»: Призупинення виробництва ліків «Дарницею» спричинено високими цінами. Mind.ua. URL: https://mind.ua/publications/20295003-seo-merezhi-aptek-podorozhnik-prizupinennya-virobnictva-likiv-darniceyu-sprichineno-visokimi-cinami

21. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. – Харків: Право, 2022. – 312 с.

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

23. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 – Економіка підприємства / Нар. укр. акад.; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Вид-во НУА, 2015. – 52 с.

24. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків: Вид-во НУА, 2018. – 320 с.

25. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

26. Костусєв О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусєв, М. Пугачова // Конкуренція. – 2007. – № 4. – 114 с.

27. Кравчук Г. В. Концептуалізація базових понять конкуренції та конкурентоспроможності страхових компаній. Вісник Української академії банківської справи. – 2011. – № 1 (30). – С. 97–101. – URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/62213/5/Kravchuk_insurance_company.pdf

28. Ламбен Жан-Жак. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. 1996. 589 с.

29. Перший в Україні проєкт «Навчальна аптека» Подорожник розпочав роботу у Львові. URL: https://www.rap.in.ua/pershij-v-ukrayini-proyekt-navchalna-apteka-podorozhnik-rozpochav-robotu-u-lvovi/

30. Півторак В.В. Застосування інновацій в маркетингових комунікаціях в умовах війни. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали V Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 6 березня 2025 р.): тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2025. – 608 с.

31. Півторак В.В. Зміна факторів конкурентоспроможності аптечних мереж в умовах глобальних технологічних змін. Інноваційні стратегії та виклики сучасного маркетингу в умовах глобальних технологічних змін та цифровізації економічних процесів: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (10 квітня 2025 р.) Львів : ЛТЕУ, 2025. – 320 с.

32. Півторак В.В. Роль брендингу у формуванні конкурентних переваг аптечної мережі на національному ринку. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Наукової конференції студентів / [відповід. за вип.: проф. Семак Б. Б.]. – Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2025. – 844 с.

33. Поліщук І. І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством / І. І. Поліщук. – Вінниця: ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. – 356 с.

34. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. – Київ : Наш формат, 2020. – 424 с.

35. Сайт компанії «Подорожник». – URL: https://podorozhnyk.ua/

36. Сауц, В. (2026). Які інструменти використовує мережа аптек «Подорожник» для залучення покупців. Kyivstar Hub. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yaki-instrumenti-vikoristovuye-merezha-aptek-podorozhnik-dlya-zaluchennya-pokupcziv

37. Світовий О. М. Особливості економічної кон’юнктури фармацевтичного ринку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7, № 4. С. 116–121.

38. Скибінський С. В. Маркетинг : підручник. – Ч. 2 / С. В. Скибінський. – Львів : ЛА – Піраміда‖, 2009. – 748 с.

39. Сомова О. «Подорожник»: як працює маркетинг найбільшої аптечної мережі в Україні / О. Сомова. – URL: https://web-promo.ua/ua/blog/intervyu-apteka-podorozhnik/

40. Стан та потреби бізнесу в Україні: регіональні тенденції, літо 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/news/15408

41. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / [за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

42. Топ-5 аптечних мереж зосередили понад 60% ринку: що це означає для споживачів. URL: https://thepharma.media/uk/news/39507-top-5-aptecnix-merez-zoseredili-ponad-60-rinku-shho-ce-oznacaje-dlya-spozivaciv-03092025

43. Филюк Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації : монографія / Г. М. Филюк. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.

44. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Юрко І. В. Ринок фармацевтичних товарів України: проблеми та перспективи розвитку. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2023. № 71. С. 13–20. DOI: https://doi.org/10.32782/ 2522-1205-2023-71-02

45. Adam Smith. URL: https://www.britannica.com/biography/Adam-Smith

46. Pharmaceutical products. The Observatory of Economic Complexity. URL: https://oec.world/en/profile/hs/pharmaceuticalproducts?yearSelector4=2015

47. Proxima Research. (n.d.). Market research and analysis of the pharmaceutical industry in Ukraine. URL: https://proximaresearch.com/ua/ua/

48. Skawińska E. (red), 2002, Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, Wyd. PWN, Warszawa. URL: https://eki.pl/index.php?br1=20000&br2=20300&detailed=PWN965