

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-22>

УДК 331.101

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

COMPETITIVE ADVANTAGES OF PHARMACIES AND THEIR MANAGEMENT

Гладкова Ольга Вячеславна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний фармацевтичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6029-9791>

Братішко Юлія Сергіївна

доктор фармацевтичних наук, доцент,
Національний фармацевтичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3831-8722>

Деренська Яна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний фармацевтичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7428-6249>

Gladkova Olga, Bratishko Yuliia, Derenska Yana
National University of Pharmacy

Стаття присвячена актуальним питанням визначення конкурентних переваг сучасних аптечних закладів і управління ними. Авторами відзначено, що конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або марки, які створюють для організації певні переваги над своїми безпосередніми конкурентами. На їх формування мають вплив відповідні чинники макро- та мікросередовища. Спираючись на проведені соціологічні дослідження сучасними науковцями було відзначено найбільш важливі умови та фактори, що впливають на формування конкурентних переваг сучасних аптечних закладів та аптечних мереж. Авторами зазначено, що під управлінням конкурентними перевагами слід розуміти свідомий процес їх формування з метою адаптації аптечного закладу до вимог зовнішнього середовища і забезпечення його довгострокового успіху. З метою вдосконалення процесу управління конкурентними перевагами було запропоновано алгоритм перетворення сильних сторін аптечного закладу у конкурентні переваги.

Ключові слова: аптечний заклад, конкурентні переваги, екзогенні фактори, ендогенні фактори, управління конкурентними перевагами.

Статья посвящена актуальным вопросам определения конкурентных преимуществ современных аптечных учреждений и управления ими. Авторами отмечено, что конкурентные преимущества – это характеристики, свойства товара или марки, создающие для организации определенные преимущества над своими непосредственными конкурентами. На их формирование оказывают влияние соответствующие факторы макро- и микросреды. Опираясь на проведенные социологические исследования современными учеными, были отмечены наиболее важные условия и факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ современных аптечных учреждений и аптечных сетей. Авторами указано, что под управлением конкурентными преимуществами следует понимать сознательный процесс их формирования с целью адаптации аптечного учреждения к требованиям внешней среды и обеспечения его долгосрочного успеха. В целях совершенствования процесса управления конкурентными преимуществами был предложен алгоритм превращения сильных сторон аптечного учреждения в конкурентные преимущества.

Ключевые слова: аптечное учреждение, конкурентные преимущества, экзогенные факторы, эндогенные факторы, управление конкурентными преимуществами.

The article is devoted to topical issues of determining the competitive advantages of modern pharmacies and their management. The authors note that competitive advantages are characteristics, properties of a product or brand that create certain advantages for the organization over its direct competitors. These characteristics may

relate to the product itself, or to additional services, to forms of production, sales or sales specific to the organization or product. Their formation is influenced by the relevant factors of the macro- and microenvironment. The following groups of factors were exogenous: demographic, medical and environmental, economic, market, scientific and technical, political and socio-cultural. Endogenous were organizational-structural, technological, marketing and financial-economic groups of factors. Based on sociological research, modern scientists have found that extremely important for the formation of competitive advantages of the pharmacy is the presence of highly qualified staff, a wide range of goods, as well as the design of the trading floor. The paper also focuses on the competitive advantages of modern pharmacy chains. The authors noted that the management of competitive advantages should be understood as a conscious process of their formation in order to adapt the pharmacy to the requirements of the external environment and ensure its long-term success. In order to improve the process of managing competitive advantage, an algorithm for transforming the strengths of the pharmacy into competitive advantages was proposed. Its main stages were to identify the strengths of the pharmacy, assess the impact of the strengths of the pharmacy on its competitiveness, identify reasons for not turning the strengths of the pharmacy into competitive advantage, develop measures to transform strengths into competitive advantage of the pharmacy, assess internal resources and capabilities institution for the implementation of the event, the formulation of the competitive advantage of the pharmacy and the management of competitive advantages of the pharmacy.

Keywords: pharmacy, competitive advantages, exogenous factors, endogenous factors, management of competitive advantages.

Постановка проблеми. Наявність конкурентних переваг у суб'єкта ринку є однією з найважливіших умов отримання прибутку та його виживання і подальшого розвитку в сучасному середовищі, що і обумовлює актуальність теми дослідження. Організації зі стійкими конкурентними перевагами, які майже неможливо скопіювати, мають найбільше шансів на успіх у порівнянні з іншими гравцями ринку. Проблема виявлення та застосування конкурентних переваг є актуальною темою у західній економіці вже понад кілька десятиріч та набуває гострої актуальності і притягує інтерес учених на національних фахівців.

Особливої актуальності даний напрям дослідження набуває в системі охорони здоров'я, де щороку все більше з'являється приватних медичних закладів та аптечних установ, які ведуть між собою конкурентну боротьбу за потенційних споживачів.

Стратегічне управління аптечним закладом передбачає уміння спрогнозувати майбутній його розвиток, побачити перспективу з урахуванням потенційного та реального впливу різноманітних чинників внутрішнього, проміжного та зовнішнього середовища, оскільки будь-якому суб'єкту ринку доводиться діяти у досить динамічному конкурентному середовищі, в якому змінюються пріоритети держави, оновлюються технології, асортимент продукції, потреби споживачів, набирають сили і множаться конкуренти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних досліджень в розрізі оцінки конкурентоспроможності суб'єктів ринку показав, що вченими багато уваги приділяється сутності понять «конкурентоспроможність» та

«конкурентна перевага», оцінці зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на їх формування. Так, маючи різноманітні точки зору на тлумачення поняття «конкурентна перевага» [7] всі вони приходять до єдиної думки, що конкурентна перевага (КП) – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця. КП формуються за рахунок певних унікальних матеріальних та нематеріальних активів, що належать організації, тих стратегічно важливих для даного бізнесу напрямів діяльності, які дають змогу виграти конкуренцію. Основою КП можна вважати унікальні активи організації або спеціальну компетентність у сферах діяльності, що мають значення для даного бізнесу.

КП в основному реалізується на рівні стратегічних бізнес-одиниць і є основою конкурентної стратегії організації. Основні способи визначення конкурентних переваг показані на рис. 1 [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на наявність відповідних робіт, питання управління конкурентними перевагами аптечних закладів потребують більш глибокого дослідження. Обумовлено це в першу чергу тим, що концепція розвитку фармацевтичної галузі, як невід'ємної частини системи охорони здоров'я, визначила пріоритетні напрямки національної політики у фармацевтичній сфері, які зосередженні насамперед, на виконання завдань, пов'язаних з забезпеченням населення України якісними, ефективними, безпечними лікарськими засобами. Успіх та ефективність функціонування аптеч-

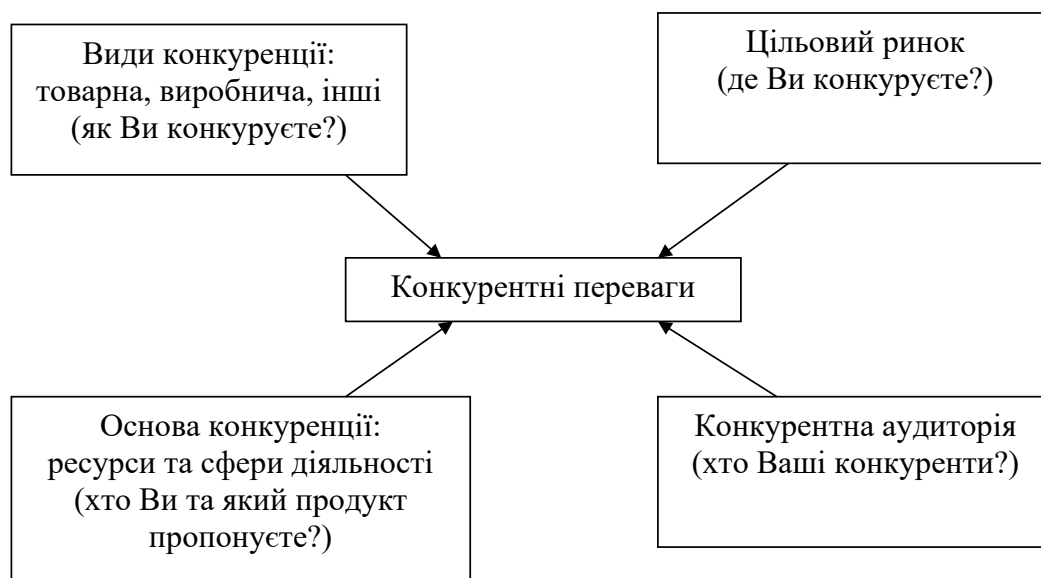


Рис. 1. Напрямки визначення конкурентних переваг

ного закладу та утримання позицій на локальному фармацевтичному ринку залежить від ступеня поінформованості керівництва аптек щодо реальних і потенційних споживачів, основних конкурентів, факторів, що визначають конкурентні переваги кожної з них. Керівник сучасної аптеки повинен вміти оцінювати конкурентні переваги та рівень конкурентоспроможності для того, щоб розробляти прогнози та плани своєї фінансово-господарської діяльності з їх урахуванням на найближчу та віддалену перспективу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення сутності конкурентних переваг АЗ та надання пропозицій щодо ефективного управління ними.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як вже було зазначено, конкурентна перевага – це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців. В роботах Посилкіної О.В., що досліджує питання управління конкурентоспроможністю фармацевтичних компаній та закладів охорони здоров'я зазначається, що конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або марки, які створюють для організації певні переваги над своїми безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть належати до самої продукції, або до додаткових послуг, до форм виробництва, збуту або продажу, специфічних для організації або продукції [9].

Разом з тим, слід розуміти, що, через особливості аптечного бізнесу, слід виділяти кон-

курентні переваги АЗ та КП аптечної мережі. Проте, перш за все, оцінка конкурентних переваг одних та других не уявляється можливою без розуміння тих чинників, що впливають на розвиток аптечного закладу. В табл. 1 наведені основні екзогенні та ендогенні чинники та їх складові.

Екзогенні чинники або чинники макросередовища відносяться до загальноекономічних та таких, що забезпечують розвиток роздрібно-ї торгівлі. З урахуванням галузевої направленості ці чинники слід враховувати стосовно певних особливостей розвитку аптечного закладу. Актуальним є звернення уваги на товарні характеристики та забезпечення їх попиту в економічних умовах, які склалися.

Ендогенні чинники, або чинники мікросередовища, як і екзогенні, є важливими для розвитку аптечних закладів. Проте розглядати їх треба в залежності від розмірів аптечного закладу.

Соціологічне дослідження, проведене Н.Б. Дрьомовою та Н.С. Бушиною щодо формування конкурентних переваг аптечного закладу (АЗ) [4; 5] (табл. 2) показало, що всі респонденти наголосили на винятковій важливості для формування конкурентних переваг наявності в АЗ висококваліфікованого персоналу (знання асортименту, обслуговування, консультування покупця та ін.) та широкого асортименту, а також оформлення торгового залу. Ці параметри розділили перші 1-3 місця у рейтингу.

На думку 96% опитаних, низький рівень цін, місцезнаходження аптеки та цінові знижки

Таблиця 1

Екзогенні та ендогенні чинники розвитку аптечного закладу

Екзогенні чинники	Ендогенні чинники
1	2
<p>Демографічно-медичні та екологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – склад, структура, міграційні потоки населення території розміщення аптечних закладів; – щільність розміщення населення територій, які входять в географію аптечного закладу; – частка працездатного населення територій, які входять в географію аптечного закладу; – ступінь забрудненості та екологічний стан територій, які входять в географію аптечного закладу; – характеристика захворюваності населення територій, які входять в географію аптечного закладу. 	<p>Організаційно-структурні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – масштаб аптечного закладу (просторове охоплення територій розташування, їх розміри); – організаційна структура (лінійна, нелінійна); – рівень кваліфікації персоналу.
<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень доходів населення та вартість споживчого кошику; – доступність споживчих кредитів для населення; – рівень інфляції в країні. 	<p>Технологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень використання сучасних ІКТ, – існування корпоративної системи якості в рамках аптечного закладу (комплекс стандартизованих технічних операцій з обслуговування та роботи).
<p>Ринкові:</p> <ul style="list-style-type: none"> – попит на продукцію та послуги аптечного закладу (кількість постійних покупців аптечного закладу, сезонний характер попиту на ЛЗ; рівень задоволеність / незадоволеність покупцями станом роботи аптечного закладу (його одиниць); – конкурентне середовище (наявність конкурентів; рівень конкурентноспроможності аптечного закладу; ризик появи нових конкурентів); – наявність виробників ЛЗ: (рівень забезпечення ринку вітчизняною фармацевтичною продукцією; частка імпортних умов співпраці щодо постачання лікарських засобів); – наявність дистриб'ютерів (посередники) ЛЗ: (умови співпраці щодо постачання ЛЗ, в частині забезпечення асортименту фармацевтичної продукції та організації її постачання.). 	<p>Маркетингові:</p> <ul style="list-style-type: none"> – використання власного бренду аптечного закладу; – наявність додаткових послуг та інноваційний характер обслуговування (вимірювання артеріального тиску, доставка ЛЗ кур'єром до місця призначення, можливість здійснити замовлення на сайті аптечної мережі або за телефоном, із використанням сучасних ІКТ тощо); – наявність акційних програм, проведення конкурсів; – наявність карток лояльності постійних клієнтів аптечного закладу – асортиментна політика; – політика ціноутворення; – цілодобовий режим роботи аптечного закладу.
<p>Науково-технічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень забезпечення інформаційно-комунікаційних технологій ведення підприємницької діяльності (ІКТ) (кількість сертифікованих інформаційно-комунікаційних систем ведення бізнесу, в т.ч. аптечного); – рівень впровадження інноваційних засобів обслуговування на рівні аптечного закладу (в т.ч. доставки, прийняття замовлення на Інтернет-сторінці мережі). 	<p>Фінансово-економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень фінансової спроможності аптечного закладу щодо матеріально-технічного забезпечення, оренди приміщень, утримання персоналу.
<p>Політичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стан адміністративних бар'єрів для функціонування аптечного закладу; – політична ситуація в країні. 	
<p>Соціально-культурні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ментальні традиції населення щодо споживання фармацевтичної продукції та проведення профілактичних заходів. 	

Таблиця 2

Умови та фактори, що формують конкурентні переваги аптечного закладу, %

Види умов та факторів	Важливо	Не важливо	Рейтинг (місце)
1	2	3	4
1. Наявність мережі аптек	76,0	24,0	11
2. Низький рівень цін	96,0	4,0	4-6
3. Цінові знижки	96,0	4,0	4-6
4. Систематичне проведення різноманітних акцій	92,0	8,0	7
5. Зручне місце розташування торгової точки	96,0	4,0	4-6
6. Цілодобовий режим роботи	52,0	48,0	14-15
7. Широкий асортимент	100,0	0,0	1-3
8. Наявність спеціалізованого відділу лікувальної косметики	52,0	48,0	14-15
9. Організація торгового залу (вітрини, стенди, інтер'єр)	100,0	0,0	1-3
10. Висока кваліфікація персоналу	100,0	0,0	1-3
11. Безкоштовна доставка ЛЗ додому	60,0	40,0	12
12. Замовлення ЛЗ за телефоном (Інтернету)	84,0	16,0	10
13. Вікна для отримання телефонних (інтернет) замовлень або їх відпустка без черги	48,0	52,0	16
14. Карти постійного покупця (дисконтні програми)	88,0	12,0	8-9
15. Застосування безготівкових розрахунків за ЛЗ	88,0	12,0	8-9
Наявність терміналу, довідково-інформаційного центру (вікна)	56,0	44,0	13

також сприяють формуванню конкурентних переваг (відповідно 4-6 місця). Трохи менше (92%) наголосили на необхідності проведення систематичних акцій.

Нині багато торгових організацій, зокрема, та аптечні, використовують дисконтні програми та карти постійного покупця, а також активно застосовують безготівкові форми розрахунків. У зв'язку з цим 88% респондентів упевнені, що ці фактори сприяють підвищенню лояльності покупців і, отже, формуванню стійких переваг.

Таким чином, 10 місць у рейтингу припало на умови та фактори, важливість організації яких відзначили понад 80% експертів. Для 76% значущим є факт наявності аптечних мереж. Більше половини фахівців АЗ визначили, що цілодобовий режим роботи (52%), наявність спеціалізованих відділів (52%), терміналу (пошук наявності та вартості медикаментів) або довідково-інформаційного центру (вікна) (56%) відіграють досить важливу роль і для самого АЗ, і для клієнтів.

Останні місця в рейтингу зайняли параметри, зазначені менше ніж 50% опитаних. Так, більше половини опитуваних (52%) вважають, що наявність в аптеці вікон для отримання телефонних (інтернет) замовлень або їх відпустка без черги не призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності. Отже, отримані дані дозволяють керівникам АЗ акцен-

тувати увагу на тих умовах та факторах, реалізація яких дозволить зберегти свої позиції на конкурентному ринку.

Щодо аптечних мереж, то, аналізуючи чинники їх розвитку, доходимо висновку, що їх поширення є відповіддю на вимоги сьогодення, оскільки в своїй корисній суті вони виглядають на ринку активнішими його учасниками, ніж інші форми суб'єктів господарювання. Тому важливим питанням розвитку аптечних мереж є визначення конкурентних переваг цих бізнес-структур.

К. Дмитрик виділяє такі конкурентні переваги аптечних мереж, а саме: лояльне ставлення покупців аптечної мережі, використання унікальних технологій управління товарним асортиментом, особливий характер схеми логістики, яка забезпечує ефективність, успішність управління автоматизацією управлінських процесів [3].

Цей підхід, на нашу думку вказує на важливі конкурентні переваги, але не може вважатися комплексним, так як не враховує певних технологічних, ринкових та інших аспектів.

І. Широкова вказує на те, що однією з важливих конкурентних переваг виступає наявність прямих договорів аптечних мереж з найбільшими дистриб'юторами фармакологічної продукції [11]. Це переважно, як слушно зауважує автор, дозволяє забезпечувати більш низькі закупівельні ціни, ціни реалізації, більш низькі витрати і високий прибуток.

С.І. Терещук, Б.П. Громовик виокремлюють наступні конкурентні переваги суб'єктів досліджуваної галузі, зокрема: місце розташування; політику ціноутворення; характеристику (повноту) асортименту товарів; застосування на рівні аптечної мережі принципів фармацевтичної етики; якість та швидкість обслуговування; інтер'єр та мерчандайзинг (інформативний, цікавий та комфортний інтер'єр одиниць аптечної мережі, особливості мерчандайзингу); цілодобовий режим роботи; додаткові послуги [10]. Представлений перелік конкурентних переваг, на нашу думку, сформований з урахуванням переважаня маркетингового фактора.

Схожий підхід висунуто Г. Галковською. Автор зауважує, що основними конкурентними перевагами аптечних мереж є такі елементи, як: ціна, сервіс, концепція якості, прямі поставки лікарських засобів від виробника [2].

Н.С. Бушина визначає такі конкурентні переваги розвитку аптечних мереж, зокрема: фінансово-економічні результати діяльності, маркетинг (в тому числі асортиментну політику), організацію діяльності [1]. Такий перелік вказаних елементів є достатньо узагальнюючим, але показує, що їх треба класифікувати.

Ж.В. Мала, О.В. Посилкіна, М.М. Нессонова [8] класифікують конкурентні переваги, як і фактори розвитку, в залежності від розмірів аптечних мереж. До основних конкурентних переваг, які характеризують крупні аптечні мережі автори відносять, зокрема: великий асортимент ліків та фармацевтичних продуктів, представлених в аптечній мережі; зручність розташування одиниць аптечної мережі; корпоративний клімат; рівень заробітної плати персоналу; використання програм підвищення кваліфікації для працівників; доступність широкого асортименту товарів та супутніх послуг для клієнтів; якість та швидкість обслуговування; дисконтні знижки для постійних клієнтів (картки); додаткові послуги; сучасна інформаційно-комунікаційна система в аптечній мережі; зручний (цілодобовий) графік роботи; привабливий дизайн одиниць аптечної мережі; сталість чисельності кадрів. Аналізуючи цей підхід, можемо констатувати, що автори відносять всі чинники, які впливають на прогрес розвитку до конкурентних переваг (сильних сторін). Це, на нашу думку, є найбільш вірним та оптимальним щодо характеристики конкурентних позицій мережових бізнес-структур.

Попри значну кількість переваг мережевої форми організації бізнесу, дослідники також

вказують на недоліки та негативні сторони їх розвитку:

- зростання монополізму та зменшення конкуренції на ринку;

- зниження ефективності діяльності за відсутності чіткої консолідації цілей учасників мережі та уповільнення процедур прийняття рішень при її значному розширенні;

- зростання залежності, обмеження дій окремих суб'єктів з подальшою втратою підприємством самостійності;

- зниження гнучкості управління;

- розмивання меж між організаціями за рахунок ускладнення зв'язків між учасниками мережі;

- зростання трансакційних витрат як результат зростання інвестицій у підтримку і розвиток міжфірмових відносин, які можуть виявитися неефективними.

Що стосується управління конкурентними перевагами АЗ, то для реалізації сталої стратегії розвитку АЗ яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі керівництву слід бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг закладу. Слід постійно проводити системні дослідження умов його функціонування, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та запровадити відповідні системи.

Щоб сформувати та утримати конкурентні переваги. АЗ потрібно не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а ще й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, застосовуючи новітні підходи до підвищення конкурентних переваг, впроваджуючи сучасні технології, проводячи постійні плановані ринкові дослідження, що в кінцевому підсумку допоможе підприємству «бути на хвилі».

Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації АЗ до вимог зовнішнього середовища і забезпечення його довгострокового успіху. АЗ слід постійно звертати уваги на власні сильні сторони, аналізувати їх та перетворювати на конкурентні переваги. Для реалізації даного положення було запропоновано алгоритм перетворення сильної сторони АЗ на конкурентну перевагу (рис. 2).

Реалізація алгоритму перетворення сильної сторони аптечного закладу на конкурентну перевагу пропонується у такий спосіб.



Рис. 2. Алгоритм перетворення сильних сторін аптечного закладу у конкурентні переваги

Виявлення сильних сторін аптечного закладу здійснюється за допомогою моделі 5-ти конкурентних сил за моделлю М. Портера, SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Оцінку впливу сильної сторони аптечного закладу на його конкурентоспроможність здійснюється за допомогою експертної оцінки конкурентоспроможності та оцінки лояльності клієнтів.

Виявлення причин невикористання сильної сторони пропонується здійснювати за допомогою опитування клієнтів, дослідження тенденцій розвитку фармацевтичного ринку.

Розробка заходів щодо перетворення сильної сторони аптечного закладу у конкурентну перевагу здійснюється на основі результатів попереднього етапу.

Запропоновані заходи необхідно оцінити на предмет необхідних ресурсів та тих можливостей, які отримає заклад від реалізації заходу. Оцінку пропонується проводити за допомогою моделі VRIO-аналізу.

Після оцінки запропонованих заходів обирається найбільш результативний.

З метою управління сформульованими конкурентними перевагами пропонується

здійснювати за процесним підходом шляхом здійснення функцій: планування, контролю, аналізу, корегування.

Висновки. На підставі проведеного дослідження можна встановити, що конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або марки, які створюють для організації певні переваги над своїми безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть належати до самої продукції, або до додаткових послуг, до форм виробництва, збуту або продажу, специфічних для організації або продукції. На їх формування мають вплив відповідні екзогенні та ендогенні чинники. Екзогенні чинники відносяться до загальноекономічних та таких,

що забезпечують розвиток роздрібної торгівлі. Ендогенні чинники є важливими для розвитку аптечних закладів. Проте розглядати їх треба в залежності від розмірів аптечного закладу.

В роботі були визначені КП для АЗ та сучасних АМ та відзначено, що їх керівництву необхідно вести постійну роботу щодо управління КП. Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес формування КП з метою адаптації АЗ до вимог зовнішнього середовища і забезпечення його довгострокового успіху. З метою вдосконалення процесу управління КП було запропоновано алгоритм перетворення сильних сторін аптечного закладу у КП та окреслені його основні етапи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бушина Н.С. Разработка методических подходов к оценке конкурентоспособности аптечных организаций на региональном уровне : дис канд. фармацевт. наук : 14.04.03. Курск, 2015. 249 с.
2. Галковская Г. Несколько новелл о повышении эффективности аптечного бизнеса. URL: <http://www.apteka.ua/article/336234> (дата звернення: 26.12.2021).
3. Дмитрик Е. Аптечный бизнес: Пути повышения эффективности. URL : <http://www.apteka.ua/article/238972> (дата звернення: 26.12.2021).
4. Дрёмова Н.Б., Бушина Н.С. Исследование конкурентных преимуществ в аптечных организациях. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-konkurentnyh-preimuschestv-v-aptechnyh-organizatsiyah> (дата звернення: 15.12.2021).
5. Дрёмова Н.Б., Афанасьева Т.Г. Проблема формирования конкурентных преимуществ: социологические исследования руководителей аптечных организаций. URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/chembio/2017/04/2017-04-20.pdf> (дата звернення: 15.12.2021).
6. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 25. № 2. С. 79–85.
7. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
8. Мала Ж.В., Посилкіна О.В., Нессонова М.М. Аналіз факторів впливу на динаміку конкурентоспроможності аптечних мереж у залежності від їх типу. *Управління, економіка та забезпечення якості у фармації*. 2017. № 1. С. 57–65.
9. Посилкіна О.В., Козирьєва О.В. Конкурентоспроможність підприємства : Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. Частина I. Харків : Вид-во НФаУ, 2016. 181 с.
10. Терещук С.І., Громовик Б.П. Оцінка конкурентоспроможності аптеки за зовнішніми перевагами. *Провізор*. 2013. № 3. С. 9–14.
11. Широкова И. Факторы и тенденции развития аптечных сетей. *Ремедиум*. 2013. № 2. С. 7–13.

REFERENCES:

1. Bushina N. (2015) Razrabotka metodicheskikh podkhodov k otsenke konkurentosposobnosti aptechnykh organizatsiy na regionalnom urovne [Development of methodological approaches to assessing the competitiveness of pharmacy organizations at the regional level]: dis kand. farmatsevt. nauk: 14.04.03 [Cand. pharmacist sciences: 14.04.03]. Kursk, 249 p.
2. Galkovskaya G. Neskolko novell o povyshenii effektivnosti aptechnogo biznesa [Several novels about improving the efficiency of the pharmacy business]. Available at: <http://www.apteka.ua/article/336234> (accessed 26 December 2021).
3. Dmitrik Ye. Aptechnyy biznes: Puti povysheniya effektivnosti [Pharmacy business: Ways to improve efficiency]. Available at: <http://www.apteka.ua/article/238972> (accessed 26 December 2021).
4. Dremova N., Bushina N. Issledovanie konkurentnykh preimuschestv v aptechnykh organizatsiyakh [Study of competitive advantages in pharmacy organizations]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-konkurentnyh-preimuschestv-v-aptechnyh-organizatsiyah> (accessed 15 December 2021).

5. Dremova N.B., Afanaseva T.G. Problema formirovaniya konkurentnikh preimushchestv: sotsiologicheskie issledovaniya rukovoditeley aptechnykh organizatsiy [The problem of formation of competitive advantages: sociological studies of the heads of pharmacy organizations]. Available at: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/chembio/2017/04/2017-04-20.pdf> (accessed 15 December 2021).
6. Kasych A.O., Kharjkova Zh.V. (2016) Upravlinnja konkurentnymy perevaghamy pidpryjemstva [Management of competitive advantages of the enterprise]. *Ekonomichnyj analiz*, t. 25, no. 2, pp. 79–85.
7. Lupak R.L. (2016) Konkurentospromozhnistj pidpryjemstva [Competitiveness of the enterprise]: navch. posib. [textbook]. Lviv: Vydavnytvo LKA, 484 p. (in Ukrainian)
8. Mala Zh.V., Posylkina O.V., Nessonova M.M. (2017) Analiz faktoriv vplyvu na dynamiku konkurentospromozhnosti aptechnykh merezh u zalezhnosti vid jikh typu [Analysis of factors influencing the dynamics of competitiveness of pharmacy networks depending on their type]. *Upravlinnja, ekonomika ta zabezpechennja jakosti u farmaciji*, no. 1, pp. 57–65.
9. Posylkina O.V., Kozyrjeva O.V. (2016) Konkurentospromozhnistj pidpryjemstva [Competitiveness of the enterprise]: Navchalnyj posibnyk dlja studentiv ekonomichnykh specialnostej vyshhykh navchalnykh zakladiv [Textbook for students of economic specialties of higher educational institutions]. chastyna I. Kharkiv: Vyd-vo NFaU, 181 p.
10. Tereshhuk S.I., Ghromovyk B.P. (2013) Ocinka konkurentospromozhnosti apteky za zovnishnimy perevaghamy [Evaluation of the competitiveness of the pharmacy by external preferences]. *Provizor*, no. 3, pp. 9–14.
11. Shirokova I. (2013) Faktory i tendentsii razvitiya aptechnykh setey [Factors and trends in the development of pharmacy chains]. *Remedium*, no. 2, pp. 7–13.