Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кафедра менеджменту і адміністрування

Василів Христина Петрівна

УДК 658.8:658.7:615.12

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження маркетингово-логістичного управління у мережі аптек «Діафарм»

Менеджмент

073 Менеджмент

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____ Х. П. Василів

Науковий керівник _____Берлоус Марія Володимирівна

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

Проф.*_____*І. П. Кінаш

Івано-Франківськ
2026 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую:
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
“___”_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Василів Христині Петрівні

1. Тема роботи Дослідження маркетингово-логістичного управління у мережі аптек «Діафарм»
керівник роботи Берлоус М. В.
затверджені наказом по університету № 195/7 від 30.04.2026

2. Строк подання студентом роботи 14.06.2026

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ
1 Теоретичні засади маркетингово-логістичного управління у роздрібній фармацевтичній мережі
2 Дослідження діяльності мережі аптек «Діафарм» та її маркетингово-логістичного управління
3 Рекомендації щодо вдосконалення маркетингово-логістичного управління мережі аптек «Діафарм»
Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

1 Титулка
2 Актуальність, мета та завдання дослідження
3 Теоретичні засади маркетингово-логістичного управління
4 Маркетинговий комплекс аптечної мережі «7Р»
5 Загальна характеристика мережі аптек «Діафарм»
6 Динаміка фінансово-економічних показників (2023-2025 рр.)
7 SWOT-аналіз мережі аптек «Діафарм»
8 ABC-XYZ аналіз товарного портфеля «Діафарм»
9 Виявлені проблемні аспекти маркетингово-логістичного управління
10 Рекомендації щодо вдосконалення маркетингово-логістичного управління
11 Очікуваний ефект від впровадження рекомендацій
12 Основні висновки

7. Дата видачі завдання 03.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	20.03.26	виконано
1	Теоретичні засади маркетингово-логістичного управління у роздрібній фармацевтичній мережі	15.04.26	виконано
2	Дослідження діяльності мережі аптек «Діафарм» та її маркетингово-логістичного управління	15.05.26	виконано
3	Рекомендації щодо вдосконалення маркетингово-логістичного управління мережі аптек «Діафарм»	12.06.26	виконано
	Висновок	14.06.26	виконано
	Перелік використаних джерел	16.06.26	виконано

Студент - дипломник Василів Х.П.

Науковий керівник Берлоус М. В.

АНОТАЦІЯ

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних основ маркетингово-логістичного управління роздрібною фармацевтичною мережею. Уточнено зміст поняття «маркетингово-логістичне управління» стосовно аптечних мереж, розглянуто основні підходи до інтеграції маркетингових і логістичних функцій, охарактеризовано елементи маркетингового комплексу «7P» та методи управління запасами у фармацевтичній роздрібній мережі.

Проведено комплексний аналіз господарської діяльності та ключових фінансово-економічних показників мережі аптек «Діафарм», що функціонує у м. Івано-Франківськ та двох населених пунктах Івано-Франківської області. Досліджено особливості маркетингово-логістичного управління підприємства, зокрема асортиментну та цінову політику, систему управління запасами, логістичне забезпечення та маркетингові комунікації. За результатами ABC-XYZ-аналізу виявлено структурні диспропорції у товарному портфелі, уповільнення оборотності запасів та недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів.

Запропоновано шляхи вдосконалення маркетингово-логістичного управління, зокрема впровадження диференційованої системи управління запасами на основі матриці ABC-XYZ, розвиток омніканальної моделі продажів із інтеграцією на платформу Tabletki.ua, модернізацію програми лояльності шляхом переходу до бонусної моделі з персоналізованими комунікаціями, а також цифрову трансформацію операційних процесів аптечної мережі.

Ключові слова: маркетингово-логістичне управління, аптечна мережа, управління запасами, ABC-XYZ-аналіз, фармацевтичний ринок, програма лояльності, цифровізація.

SUMMARY

The study provides a comprehensive examination of the theoretical and practical foundations of marketing and logistics management in a retail pharmaceutical network. The concept of “marketing and logistics management” in the context of pharmacy chains has been clarified, key approaches to the integration of marketing and logistics functions have been considered, the elements of the marketing mix “7P” have been characterized, and inventory management methods in pharmaceutical retail networks have been reviewed.

A comprehensive analysis of the economic activity and key financial and economic indicators of the “Diafarm” pharmacy chain, operating in Ivano-Frankivsk and two settlements in the Ivano-Frankivsk region, has been carried out. The specific features of the company’s marketing and logistics management have been studied, including its product assortment and pricing policies, inventory management system, logistics support, and marketing communications. Based on the ABC-XYZ analysis, structural imbalances in the product portfolio, a slowdown in inventory turnover, and an insufficient level of digitalization of business processes have been identified.

Directions for improving marketing and logistics management have been proposed, including the implementation of a differentiated inventory management system based on the ABC-XYZ matrix, the development of an omnichannel sales model with integration into the Tabletki.ua platform, the modernization of the loyalty program through a transition to a bonus-based model with personalized communications, as well as the digital transformation of the pharmacy chain’s operational processes.

Keywords: marketing and logistics management, pharmacy chain, inventory management, ABC-XYZ analysis, pharmaceutical market, loyalty program, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РОЗДРІБНІЙ ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ МЕРЕЖІ

1.1 Сутність та взаємозв'язок маркетингу і логістики у фармацевтичній роздрібній мережі 9

1.2 Маркетинговий комплекс аптечної мережі: особливості управління 13

1.3 Логістичне забезпечення фармацевтичної роздрібної мережі: методи та підходи 21

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ АПТЕК «ДІАФАРМ» ТА ЇЇ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Загальна характеристика мережі аптек «Діафарм» та аналіз її внутрішнього середовища 27

2.2 Аналіз зовнішнього середовища та оцінка його впливу на діяльність мережі аптек «Діафарм» 30

2.3 Аналіз та оцінка маркетингово-логістичного управління мережі аптек «Діафарм» 36

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖІ АПТЕК «ДІАФАРМ»

3.1 Напрями та шляхи вдосконалення маркетингово-логістичного управління 42

3.2 Обґрунтування рішень щодо вдосконалення системи управління запасами та маркетингового комплексу 46

3.3 Оцінка ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій 52

ВИСНОВОК…….. 57

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 59

ВСТУП

Фармацевтична галузь є однією з найбільш соціально значущих та динамічно регульованих сфер економіки України, що відіграє ключову роль у забезпеченні населення лікарськими засобами та виробами медичного призначення. Роздрібна аптечна мережа Івано-Франківської області функціонує в умовах зростаючої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та постійних змін у поведінці споживачів, що висуває підвищені вимоги до ефективності управління підприємствами галузі.

В умовах посилення конкуренції між аптечними мережами та зростання вимог споживачів до якості сервісу ефективна інтеграція маркетингових і логістичних функцій набуває стратегічного значення. Маркетингово-логістичне управління аптечної мережі охоплює увесь ланцюг процесів: від формування асортименту та укладання договорів із постачальниками до організації постачання, управління запасами та кінцевої реалізації товарів споживачам. Неефективність будь-якої ланки цього ланцюга безпосередньо впливає на рівень задоволеності покупців, доступність лікарських засобів та фінансові результати підприємства.

Метою даної бакалаврської роботи є дослідження системи маркетингово-логістичного управління мережі аптек «Діафарм» та розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні основи маркетингово-логістичного управління підприємствами фармацевтичної роздрібної мережі;
- дослідити особливості маркетингового комплексу аптечної мережі та специфіку управління його елементами;
- вивчити методи та підходи до логістичного забезпечення фармацевтичної роздрібної мережі;
- провести аналіз господарської діяльності та фінансово-економічних показників мережі аптек «Діафарм»;

- оцінити поточний стан системи маркетингово-логістичного управління підприємства;

- виявити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності маркетингово-логістичної діяльності;

- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи маркетингово-логістичного управління мережі аптек «Діафарм».

Об'єктом дослідження є система маркетингово-логістичного управління мережі аптек «Діафарм».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти функціонування маркетингово-логістичної системи роздрібного фармацевтичного підприємства.

Методологічну основу роботи становлять аналітичний метод, метод порівняльного аналізу, балансовий метод, метод систематизації, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC/XYZ-аналіз та економіко-статистичні методи.

Бакалаврська робота містить три розділи: теоретичний, аналітичний та проектний, висновки і перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

1.1 Сутність та взаємозв'язок маркетингу та логістики у фармацевтичній сфері

Сучасна фармацевтична галузь належить до найбільш динамічних і соціально значущих секторів економіки. Роздрібна фармацевтична мережа виконує надзвичайно важливу функцію - забезпечення населення лікарськими засобами та виробами медичного призначення. В умовах зростаючої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, посилення державного регулювання та постійних змін у поведінці споживачів ефективне управління аптечною мережею неможливе без інтеграції маркетингових і логістичних підходів. Саме синергія цих напрямів дозволяє аптечним мережам не лише забезпечувати безперебійну наявність необхідних препаратів, а й формувати довгострокові конкурентні переваги на фармацевтичному ринку [1; 4].

У науковій літературі поняття «маркетинг» і «логістика» традиційно розглядалися як самостійні управлінські функції. Проте сучасні дослідники дедалі частіше наголошують на їх органічній взаємопов'язаності та необхідності інтеграції в єдину систему управління підприємством [1; 4]. Маркетинг у широкому розумінні являє собою систему управлінської діяльності, спрямовану на виявлення, формування та задоволення потреб споживачів шляхом створення цінності та забезпечення ефективного обміну. Ф. Котлер визначає маркетинг як «соціальний та управлінський процес, завдяки якому окремі особи та групи осіб задовольняють свої потреби та бажання через створення товарів і цінностей та обмін ними» [2, с. 36]. У сучасних умовах маркетинг аптечної мережі виходить за межі традиційного просування товарів і включає формування клієнтського досвіду, персоналізацію обслуговування, розвиток програм лояльності та використання цифрових каналів комунікації [2; 8].

Логістика, у свою чергу, являє собою науку і практику управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою мінімізації витрат і максимізації рівня сервісу для кінцевого споживача. Д. Дж. Бауерсокс та Д. Дж. Клосс визначають логістику як «управлінську компетенцію, що пов'язує підприємство з його клієнтами та постачальниками» [3, с. 29]. У сфері аптечного бізнесу логістика охоплює управління закупівлями, транспортуванням, складськими запасами, контролем термінів придатності, температурних режимів зберігання та організацією постачань до аптечних закладів. Особливого значення набуває забезпечення безперервності постачання життєво необхідних лікарських засобів, що безпосередньо впливає на рівень соціальної відповідальності підприємства [3; 5].

Взаємозв'язок маркетингу та логістики у фармацевтичній роздрібній мережі проявляється через кілька ключових аспектів. По-перше, обидві функції спрямовані на задоволення потреб кінцевого споживача - пацієнта. Маркетинг формує пропозицію, яка відповідає ринковому попиту, тоді як логістика забезпечує фізичну наявність потрібних товарів у необхідному місці, у потрібній кількості та в необхідний час. По-друге, інтеграція маркетингу і логістики дозволяє оптимізувати загальні витрати підприємства при одночасному підвищенні рівня обслуговування покупців. По-третє, спільне управління маркетинговими та логістичними функціями сприяє формуванню єдиної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, що особливо важливо в умовах швидких змін кон'юнктури фармацевтичного ринку [4; 5].

Сучасні концепції управління підприємством дедалі частіше базуються на процесному підході, згідно з яким маркетинг і логістика розглядаються як взаємозалежні складові єдиного ланцюга створення цінності для споживача. У межах концепції Supply Chain Management (SCM) маркетингові рішення щодо асортименту, цінової політики та стимулювання збуту безпосередньо впливають на параметри логістичної системи, зокрема обсяги закупівель, рівень страхових запасів та частоту постачань. Водночас ефективність логістичної

системи визначає можливості реалізації маркетингової стратегії підприємства [5; 9].

В аптечному бізнесі поняття маркетингово-логістичного управління охоплює такі елементи: управління асортиментом і ціноутворенням, організацію закупівель і управління запасами, забезпечення логістики «останньої милі» (доставка у кінцеві точки продажу), маркетингові комунікації та програми лояльності, а також управління відносинами з постачальниками та дистриб'юторами. Всі ці елементи перебувають у тісному взаємозв'язку та формують єдину маркетингово-логістичну систему [6]. Крім того, до складу такої системи входять механізми прогнозування попиту, управління категоріями товарів, автоматизоване планування закупівель та контроль ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє підвищувати якість управлінських рішень [6; 8].

Специфіка фармацевтичного ринку накладає додаткові вимоги на маркетингово-логістичне управління. Зокрема, особливу роль відіграє регуляторне середовище: відпуск рецептурних препаратів потребує специфічних підходів до просування та консультування, а ліцензування та нормативне регулювання ціноутворення на окремі категорії лікарських засобів суттєво обмежують маркетингові можливості аптечної мережі [7]. Крім того, значна частина асортименту потребує дотримання суворих вимог щодо температурного режиму, вологості та термінів придатності протягом усього логістичного ланцюга. Порушення цих вимог може призвести не лише до фінансових втрат, але й до виникнення ризиків для здоров'я споживачів [5; 7].

Важливою тенденцією розвитку сучасних аптечних мереж є цифровізація маркетингово-логістичних процесів. Використання ERP-систем, CRM-платформ, електронного документообігу, технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє здійснювати більш точне прогнозування попиту, оптимізувати запаси та підвищувати ефективність комунікацій із клієнтами [8; 10]. Автоматизовані системи аналізу продажів дають змогу виявляти сезонні

коливання попиту на лікарські засоби, своєчасно коригувати асортиментну політику та знижувати ризик дефіциту або надлишку товарних запасів.

Маркетингово-логістичне управління роздрібною аптечною мережею являє собою інтегровану систему управлінських рішень та дій, спрямованих на забезпечення максимальної доступності лікарських засобів для споживача, оптимізацію логістичних витрат та формування конкурентних переваг мережі на фармацевтичному ринку через ефективний маркетинговий вплив. Ця система охоплює весь ланцюг створення цінності: від формування асортименту та укладання договорів із постачальниками до кінцевої реалізації товару та післяпродажного обслуговування клієнтів [8].

Концепція маркетингової логістики, запропонована у класичних роботах з маркетингу, набуває особливої актуальності для аптечного бізнесу. Вона передбачає, що всі логістичні рішення повинні прийматися з урахуванням маркетингових цілей підприємства та очікувань споживачів щодо рівня сервісу [2]. Для аптечної мережі це означає необхідність досягнення балансу між мінімізацією витрат на зберігання товарів і підтриманням достатнього рівня запасів для забезпечення постійної наявності соціально важливих лікарських засобів. Водночас високий рівень сервісу стає важливим чинником формування лояльності клієнтів та зміцнення ринкових позицій аптечної мережі [4; 9].

Порівняльна характеристика маркетингових та логістичних функцій у роздрібній аптечній мережі представлена у таблиці 1.1.

З даних таблиці 1.1 видно, що маркетингові та логістичні функції в аптечній мережі тісно пов'язані між собою і в кожній сфері управління доповнюють одна одну. Ефективне маркетингово-логістичне управління передбачає не просто паралельне виконання цих функцій, а їх інтеграцію на рівні стратегічного планування та оперативного управління. Розмежування між маркетингом і логістикою у роздрібній аптеці є значною мірою умовним, оскільки будь-яке рішення щодо асортименту, ціни, розміщення товару чи проведення промоакції одночасно має маркетингову та логістичну складову [9].

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика маркетингових та логістичних функцій у роздрібній аптечній мережі

Сфера управління	Маркетингові функції	Логістичні функції
Асортимент	Аналіз попиту, ABC-аналіз, категорійний менеджмент	Управління запасами, ротація товарів, контроль термінів придатності
Ціноутворення	Цінова стратегія, акції, програми лояльності	Оптимізація витрат закупівлі, мінімізація втрат від прострочення
Розподіл	Планування мережі, аналіз охоплення ринку	Організація постачання, внутрішня дистрибуція між точками продажу
Просування	Реклама, PR, навчання персоналу продажам	Мерчандайзинг, викладка товару, управління торговим залом
Інформаційний обмін	CRM, аналіз бази клієнтів, дослідження задоволеності	Автоматизація обліку, WMS, EDI з постачальниками

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 5; 6]

Таким чином, маркетингово-логістичне управління у роздрібній фармацевтичній мережі слід розуміти як комплексний процес координації маркетингових і логістичних функцій, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів при оптимальному рівні витрат. Ефективність такого управління визначається ступенем інтеграції маркетингових і логістичних процесів, рівнем цифровізації бізнесу, якістю інформаційного забезпечення, швидкістю реагування на зміни ринкового середовища та здатністю підприємства підтримувати високий рівень сервісу в умовах посилення конкурентної боротьби на фармацевтичному ринку [8; 10].

1.2 Маркетинговий комплекс аптечної мережі: особливості управління

Маркетинговий комплекс є одним із центральних інструментів маркетингового управління підприємством та виступає основою реалізації

маркетингової стратегії. У класичній концепції він включає чотири складові (так звана модель «4P»): продукт (Product), ціна (Price), розподіл (Place) і просування (Promotion) [2]. Дана концепція була запропонована Е. Дж. Маккарті та отримала подальший розвиток у працях Ф. Котлера, який розглядав маркетинговий комплекс як сукупність контрольованих інструментів, за допомогою яких підприємство впливає на цільовий ринок [2]. Для підприємств сфери послуг, до яких належать аптечні мережі, класична модель була розширена до концепції «7P» шляхом додавання трьох додаткових елементів: персонал (People), процес (Process) та фізичне середовище (Physical Evidence) [11; 12]. Таке розширення обумовлене необхідністю врахування особливостей взаємодії між персоналом і споживачем, а також специфіки процесу надання послуг.

У сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку маркетинговий комплекс виступає не лише інструментом просування продукції, а й механізмом формування довгострокових конкурентних переваг аптечної мережі. Від ефективності управління його елементами залежить рівень задоволеності споживачів, фінансові результати діяльності підприємства та його ринкова позиція [4; 8].

Товарна (асортиментна) політика аптечної мережі є одним із ключових елементів маркетингового комплексу. Формування асортименту аптеки визначається рядом специфічних факторів: нормативно-правовими вимогами щодо обов'язкового асортиментного мінімуму, структурою місцевого попиту, профілем захворюваності населення у зоні обслуговування, рекомендаціями медичних закладів, демографічними характеристиками населення, а також рівнем платоспроможності споживачів [13]. Асортимент аптечного закладу повинен забезпечувати баланс між соціальною функцією забезпечення населення необхідними лікарськими засобами та комерційними інтересами підприємства.

За структурою аптечний асортимент поділяється на рецептурні та безрецептурні лікарські засоби, вироби медичного призначення, лікувальну

косметику, товари для догляду за дітьми, дієтичні добавки, вітамінно-мінеральні комплекси та інші супутні товари. Практика свідчить, що частка парафармацевтичної продукції в сучасних аптечних мережах поступово зростає, оскільки саме ці категорії товарів часто забезпечують вищий рівень рентабельності порівняно з лікарськими засобами [7; 13].

Важливим інструментом управління асортиментом є категорійний менеджмент, який передбачає групування товарів за споживчими потребами та управління кожною категорією як окремою бізнес-одиницею. Використання категорійного менеджменту дозволяє підвищити ефективність використання торгових площ, оптимізувати структуру асортименту та покращити показники товарообороту [6].

Інструментом раціоналізації асортиментної політики аптечної мережі є ABC-аналіз, який дозволяє класифікувати товари за рівнем внеску у загальний товарооборот. Група А охоплює, як правило, 10-15 % найменувань, що забезпечують 70-80 % обороту; група В - 20-30 % найменувань із внеском 15-25 %; група С - решту позицій, які формують лише 5-10 % обороту [14]. У практиці фармацевтичного бізнесу ABC-аналіз часто поєднується з XYZ-аналізом, який оцінює стабільність попиту на лікарські засоби. Поєднання цих методів дозволяє формувати ефективну політику управління товарними запасами та мінімізувати ризики дефіциту або надлишкових залишків [5; 14].

Цінова політика аптечної мережі формується в умовах подвійних обмежень: з одного боку, існує державне регулювання цін на окремі категорії препаратів (зокрема на лікарські засоби, включені до програм реімбурсації), з іншого - жорстка конкурентна боротьба між аптечними мережами, інтернет-аптеками та маркетплейсами [15]. Цінова стратегія аптечної мережі повинна враховувати не лише витрати підприємства та рівень конкуренції, але й соціальну значущість окремих категорій лікарських засобів.

На практиці аптечні мережі використовують різні підходи до ціноутворення: стратегію конкурентних цін, диференційоване ціноутворення, психологічне ціноутворення, систему знижок і бонусів для постійних клієнтів.

Особливого значення набувають програми лояльності, які дозволяють утримувати клієнтів та підвищувати частоту повторних покупок [8; 15]. Водночас ефективна цінова політика повинна забезпечувати баланс між доступністю лікарських засобів для населення та прибутковістю діяльності аптечної мережі.

Збутова (дистриб'юторська) політика аптечної мережі визначає мережу точок продажу, їх географічне розміщення та формати обслуговування. Для роздрібної аптечної мережі ключовими рішеннями є вибір місць розташування нових аптек, оцінка потенціалу локації, визначення формату торговельного об'єкта та розвиток цифрових каналів збуту [16].

Особливу роль відіграє аналіз транспортної доступності, інтенсивності пішохідних потоків, наявності медичних установ, густоти населення та конкурентного середовища. Вдале розташування аптечного закладу безпосередньо впливає на обсяги продажів і рівень відвідуваності. Крім того, сучасні аптечні мережі активно впроваджують омніканальні стратегії, які поєднують фізичні точки продажу з електронною комерцією, мобільними додатками та сервісами бронювання лікарських засобів через Інтернет [8; 16].

Комунікаційна політика аптечної мережі включає рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та персональний продаж. Особливістю фармацевтичного ринку є наявність законодавчих обмежень щодо реклами лікарських засобів, особливо рецептурних препаратів [17]. У зв'язку з цим аптечні мережі зосереджують увагу на просуванні бренду, сервісних переваг та формуванні довгострокових відносин із клієнтами.

До найбільш ефективних інструментів маркетингових комунікацій належать програми лояльності, дисконтні картки, бонусні програми, мобільні застосунки, персоналізовані SMS- та email-розсилки, контент-маркетинг, ведення сторінок у соціальних мережах та організація соціальних проєктів, пов'язаних із популяризацією здорового способу життя [8; 17]. Важливим напрямом комунікаційної політики також є формування позитивної репутації

аптечної мережі через забезпечення високої якості фармацевтичної опіки та професійного консультування.

Персонал є критично важливим елементом маркетингового комплексу аптечної мережі. Фармацевт або провізор виконує не лише функцію відпуску лікарських засобів, а й виступає експертом та консультантом для споживача, що безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів до аптечного закладу [18]. Саме персонал формує перше враження про аптеку, забезпечує якість обслуговування та сприяє побудові довгострокових відносин із покупцями.

Ефективне управління персоналом передбачає постійне підвищення кваліфікації працівників, проведення професійних тренінгів, впровадження систем мотивації та оцінювання результатів праці. Дослідження свідчать, що високий рівень професійної компетентності фармацевтів позитивно впливає на обсяги продажів, рівень задоволеності клієнтів та їх лояльність до аптечної мережі [11; 18].

Процес обслуговування (Process) характеризує порядок надання послуг клієнтам та організацію внутрішніх бізнес-процесів аптечної мережі. Для споживача важливими є швидкість обслуговування, зручність пошуку товарів, можливість попереднього бронювання лікарських засобів та якість консультацій. Автоматизація процесів обліку, електронні рецепти, CRM-системи та сучасні касові комплекси дозволяють підвищити ефективність обслуговування та скоротити час очікування клієнтів [6; 10].

Фізичне середовище (Physical Evidence) охоплює всі матеріальні елементи, які формують сприйняття аптечного закладу споживачем. До них належать дизайн приміщення, освітлення, навігація торговим залом, викладка товарів, зовнішній вигляд персоналу, чистота приміщень та корпоративний стиль мережі [12]. Комфортне фізичне середовище сприяє підвищенню рівня довіри клієнтів і формує позитивний споживчий досвід.

Таблиця 1.2 - Характеристика елементів маркетингового комплексу аптечної мережі («7Р»)

Елемент	Зміст	Ключові рішення	Специфіка для аптечної мережі
Product	Асортиментна політика	Ширина та глибина асортименту, управління категоріями	Обов'язковий мінімум, регуляторні обмеження, АВС-аналіз
Price	Цінова політика	Стратегія ціноутворення, знижки, акції	Держрегулювання цін, реімбурсація, висока цінова еластичність
Place	Збутова політика	Мережа точок, формат, онлайн-канал	Ліцензування аптечної діяльності, вимоги до приміщень
Promotion	Комунікаційна політика	Реклама, PR, програми лояльності	Обмеження реклами Rx-препаратів, орієнтація на сервісні переваги
People	Персонал	Навчання, мотивація, стандарти обслуговування	Кваліфікаційні вимоги до фармацевтів, роль консультування
Process	Процес обслуговування	Стандарти обслуговування, автоматизація	Організація черг, швидкість обслуговування, ведення рецептів
Physical evidence	Фізичне середовище	Дизайн, викладка, зручність	Зонування торгового залу, мерчандайзинг, санітарні норми

Джерело: складено автором на основі [2; 11; 12; 17]

Дані таблиці 1.2 демонструють, що кожен елемент маркетингового комплексу для аптечної мережі має власну галузеву специфіку, яку необхідно враховувати при формуванні маркетингової стратегії. На відміну від більшості підприємств роздрібної торгівлі, аптечні мережі функціонують в умовах жорсткого нормативно-правового регулювання, що впливає на формування асортименту, ціноутворення та рекламну діяльність. Водночас визначальним чинником конкурентоспроможності залишається якість фармацевтичної послуги та професійний рівень персоналу [11; 17].

У таблиці 1.3 прелставлено конфлікт цілей, який виникає через цізну спрямованість функціональних управлінськиз напрямків.

Таблиця 1.3 - Потреби споживачів з позиції маркетингу та логістики

4Р маркетингу	Маркетинг для кінцевого споживача	Логістика для логістичного споживача
1Р	Товар розглядають із позицій абсолютного задоволення споживацьких потреб. Споживач використовує одиниці товару щодо своїх потреб	Товар розглядають як об'єкт, що підпадає під дію логістичних функцій (складування, фасування, зберігання і т. д.) Переважає великий гурт
2Р	Ціна може здійснювати психологічний ефект (окрім економічного) і має бути «комфортною» для кінцевого споживача	Ціна є предметом перемовин, може відрізнятися для різних груп клієнтів за АВС-аналізом. Завжди має економічний характер
3Р	Місце посилене мерчендайзингом, приєднується бренд ритейлера	Ключове місце — місце складів та транзитних пунктів
4Р	Просування орієнтується на збільшення продажів у точках ритейлу. Супроводжується великими витратами на систему маркетингових комунікацій	Виробник може надавати логістичним споживачам іміджеві елементи просування, проте для нього такі витрати дуже суттєві

Таблиця 1.3 демонструє відмінності у трактуванні класичної концепції 4Р маркетингу з позиції кінцевого споживача та логістичного споживача (посередника, дистриб'ютора, роздрібної мережі). Аналіз показує, що маркетинг орієнтований насамперед на задоволення потреб кінцевого покупця, тоді як логістика зосереджується на забезпеченні ефективного руху товару в ланцюгу постачання та мінімізації витрат.

Щодо елемента Product (товар), маркетинг розглядає товар як засіб задоволення потреб споживача, акцентуючи увагу на його споживчих характеристиках, якості та корисності. Натомість у логістиці товар виступає об'єктом логістичних операцій, для якого важливими є умови транспортування, зберігання, фасування та комплектування. Таким чином, якщо маркетинг орієнтується на споживчу цінність товару, то логістика - на ефективність управління товарним потоком [13].

За елементом Price (ціна) спостерігається суттєва різниця підходів. Маркетингова концепція передбачає використання ціни як інструменту впливу на поведінку покупців, формування сприйняття цінності товару та конкурентних переваг. Ціна може виконувати психологічну функцію та бути

елементом позиціонування продукції. У логістиці ж ціна розглядається переважно з економічної точки зору як фактор формування витрат та прибутковості. Для логістичних партнерів важливого значення набувають знижки за обсяг закупівель, умови постачання та диференціація цін для різних категорій клієнтів [13].

Елемент Place (розподіл) також має різне змістове наповнення. У маркетингу місце продажу розглядається як інструмент наближення товару до кінцевого споживача, важливими є мерчандайзинг, оформлення торгового простору та зручність придбання товару. У логістиці основна увага приділяється розташуванню складів, розподільчих центрів і транспортних вузлів, від яких залежать швидкість та ефективність постачання продукції [12].

Щодо Promotion (просування), маркетинг спрямований на стимулювання попиту та збільшення обсягів продажів через рекламу, PR, програми лояльності та інші комунікаційні інструменти. Такі заходи потребують значних фінансових витрат, але дозволяють формувати прихильність споживачів до бренду. Для логістичних споживачів просування має другорядне значення і переважно використовується виробниками як засіб підтримки партнерських відносин та підвищення привабливості співпраці [12].

Загалом дані таблиці підтверджують, що маркетинг і логістика мають різні акценти в управлінні товаром, ціною, розподілом та просуванням, проте не суперечать один одному. Навпаки, вони є взаємодоповнюючими складовими єдиної системи управління підприємством. Для роздрібної аптечної мережі інтеграція маркетингових і логістичних підходів є особливо важливою, оскільки дозволяє одночасно забезпечувати високий рівень задоволення потреб споживачів, доступність лікарських засобів та оптимізацію витрат у ланцюгу постачання [14].

Таким чином, ефективне управління маркетинговим комплексом аптечної мережі потребує системного підходу, що поєднує маркетинговий аналіз ринку, стратегічне управління асортиментом, гнучку цінову політику, розвиток багатоканальної системи збуту, використання сучасних маркетингових

комунікацій, безперервне вдосконалення процесів обслуговування та підвищення професійного рівня персоналу. Вирішальне значення при цьому має інтеграція маркетингових рішень із логістичними процесами підприємства, що забезпечує високий рівень обслуговування споживачів, оптимізацію витрат та стійкий розвиток аптечної мережі в умовах конкурентного середовища [5; 8; 10].

1.3 Логістичне забезпечення фармацевтичної роздрібної мережі: методи та підходи

Логістичне забезпечення фармацевтичної роздрібної мережі охоплює широкий спектр процесів: закупівлю товарів у виробників та дистриб'юторів, їх транспортування, зберігання на центральних складах та в аптечних точках, управління запасами, організацію внутрішнього переміщення товарів між аптеками, а також управління поверненнями та утилізацією прострочених чи неякісних товарів. Від ефективності логістичних процесів безпосередньо залежить рівень сервісу для покупців, швидкість задоволення попиту, рівень логістичних витрат та загальна прибутковість аптечної мережі [3; 5]. У сучасних умовах саме логістика забезпечує безперервність функціонування аптечної мережі та виступає важливим джерелом формування конкурентних переваг підприємства [14].

Особливість логістичних процесів у фармацевтичній галузі полягає в тому, що вони пов'язані не лише з економічною ефективністю, але й із забезпеченням соціально важливої функції - безперебійного постачання населення лікарськими засобами. Помилки в управлінні логістичними потоками можуть призвести не лише до фінансових втрат, а й до негативних наслідків для здоров'я населення через відсутність необхідних препаратів у продажу [20].

Закупівельна логістика аптечної мережі будується на балансі між умовами співпраці з різними типами постачальників: прямими постачальниками (виробниками) та дистриб'юторами. Прямі договори з виробниками, як правило, дають змогу отримувати вигідніші закупівельні ціни,

маркетингову підтримку та ексклюзивні умови співпраці, проте потребують значних обсягів закупівель і складнішої організації логістичних процесів [19]. Дистриб'ютори, навпаки, забезпечують широкий асортимент товарів через єдиний канал постачання, оперативну доставку та можливість формування замовлень невеликими партіями, що особливо важливо для препаратів із низькою оборотністю або коротким терміном придатності [20].

Ефективність закупівельної діяльності значною мірою залежить від якості прогнозування попиту. Сучасні аптечні мережі використовують статистичні методи прогнозування, аналіз історичних продажів, сезонних коливань та епідеміологічної ситуації. Точне прогнозування дозволяє уникнути дефіциту лікарських засобів і водночас мінімізувати обсяг заморожених оборотних коштів у запасах [5; 21].

Управління запасами є одним із найбільш критичних аспектів логістики аптечної мережі. Запаси медикаментів мають ряд специфічних характеристик: обмежений термін придатності, необхідність дотримання особливих умов зберігання для певних категорій препаратів, регуляторні вимоги до обліку, особливо для наркотичних та психотропних засобів, а також значну залежність попиту від сезонності та епідемічної ситуації [20]. Саме тому система управління запасами повинна забезпечувати одночасне досягнення двох цілей: підтримання високого рівня товарної доступності та мінімізацію витрат на утримання запасів.

Особливого значення набуває управління страховими запасами. Страховий запас являє собою резерв лікарських засобів, який формується для компенсації можливих коливань попиту або затримок постачання. Його величина визначається на основі статистичного аналізу продажів, надійності постачальників та рівня сервісу, який прагне забезпечити аптечна мережа [21]. Для життєво необхідних препаратів страховий запас, як правило, підтримується на більш високому рівні порівняно з товарами другорядного попиту.

Для управління запасами у фармацевтичній роздрібній мережі застосовуються різні методи та моделі. Метод точки замовлення (Reorder Point

Method) передбачає автоматичне формування замовлення постачальнику при досягненні залишку запасів певного мінімального рівня. Метод замовлень з фіксованим інтервалом передбачає регулярне поповнення запасів через встановлені проміжки часу. Метод Just-in-Time (JIT) орієнтований на мінімізацію рівня запасів шляхом організації частих поставок невеликими партіями. Такий підхід дозволяє скоротити витрати на зберігання, однак вимагає високої надійності постачальників та ефективної транспортної системи [21].

Одним із найбільш ефективних інструментів управління запасами у фармацевтичній сфері є поєднання ABC- та XYZ-аналізу. ABC-аналіз дозволяє класифікувати товари за рівнем їх внеску в товарооборот, тоді як XYZ-аналіз оцінює стабільність попиту на продукцію. У результаті формується матриця, яка дозволяє диференційовано підходити до управління різними групами товарів. Наприклад, товари категорії AX потребують постійного контролю та точного прогнозування, тоді як товари категорії CZ можуть замовлятися епізодично або під конкретні потреби [14; 22].

Останніми роками дедалі більшого поширення набуває концепція Vendor Managed Inventory (VMI), за якої функції контролю запасів частково передаються постачальнику. У межах цієї системи постачальник отримує доступ до інформації про продажі та залишки товарів і самостійно формує поставки для підтримання необхідного рівня запасів. Використання VMI дозволяє зменшити адміністративні витрати та підвищити оперативність поповнення запасів, проте потребує високого рівня інформаційної інтеграції між партнерами [22].

Узагальнена характеристика методів управління запасами у фармацевтичній роздрібній мережі полана у таблиці 1.4.

Важливою складовою логістичного забезпечення аптечної мережі є складська логістика. Організація складського господарства повинна забезпечувати дотримання належної практики дистрибуції (GDP - Good

Distribution Practice), яка регламентує умови зберігання, транспортування та контролю якості лікарських засобів [23].

Таблиця 1.4 - Характеристика методів управління запасами у фармацевтичній роздрібній мережі

Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки
Точка замовлення	Автозамовлення при досягненні мінімального рівня запасу	Простота, зниження дефіциту	Потребує точних даних про витрати
Фіксований інтервал	Замовлення через рівні проміжки часу	Простота планування поставок	Можливий надлишок або дефіцит при нерівномірному попиті
Just-in-Time (JIT)	Мінімізація запасів через часті дрібні поставки	Зниження витрат на зберігання	Залежність від надійності постачальника
ABC-XYZ-аналіз	Диференційоване управління за обсягом продажів і стабільністю попиту	Оптимізація структури запасів	Потребує актуальних даних продажів
Vendor-managed inventory (VMI)	Постачальник самостійно управляє рівнем запасів у аптечній мережі	Зниження витрат на закупівлі, зменшення дефіциту	Висока залежність від постачальника, необхідність інтеграції систем

Джерело: складено автором на основі [14; 19; 21; 22]

Особлива увага приділяється підтриманню температурного режиму, контролю вологості повітря, захисту продукції від впливу сонячного світла та запобіганню несанкціонованому доступу до окремих категорій препаратів.

Для оптимізації складських процесів використовуються сучасні системи адресного зберігання, штрихкодування та радіочастотної ідентифікації (RFID). Використання таких технологій дозволяє підвищити точність обліку товарів, скоротити час комплектації замовлень та мінімізувати ризик помилок персоналу [24].

Транспортно-складська логістика аптечної мережі передбачає організацію доставки товарів від постачальників до центрального складу, а також подальше постачання аптечних закладів мережі. Особливого значення набуває транспортування термолабільних препаратів, вакцин, інсулінів та інших лікарських засобів, що потребують суворого дотримання температурного режиму. Для таких товарів використовуються спеціалізовані транспортні засоби з холодильним обладнанням та системами моніторингу температури [23].

Внутрішня логістика аптечної мережі включає управління товарними потоками між окремими аптечними пунктами, маршрутизацію перевезень, перерозподіл запасів між аптеками та оперативне реагування на зміни попиту. Ефективна система внутрішньої логістики дозволяє скоротити кількість випадків дефіциту товарів у конкретних аптечних точках та зменшити потребу у формуванні надлишкових запасів [5].

Сучасна логістика аптечних мереж неможлива без належного інформаційного забезпечення. Інформаційні потоки є сполучною ланкою між закупівельною, складською та збутовою логістикою. Автоматизовані системи управління дозволяють у режимі реального часу відстежувати залишки товарів, аналізувати продажі, контролювати терміни придатності та формувати замовлення постачальникам [24].

Інформаційне забезпечення логістичних процесів аптечної мережі реалізується через спеціалізовані програмні рішення: ERP-системи, системи автоматизації аптечної діяльності, WMS-системи управління складом, CRM-системи для роботи з клієнтами та постачальниками, а також програмні модулі прогнозування попиту. Інтеграція цих систем дозволяє створити єдиний інформаційний простір підприємства та підвищити якість управлінських рішень [10; 24].

Окремим напрямом логістичного забезпечення є управління поверненнями та утилізацією лікарських засобів. У фармацевтичній галузі зворотна логістика має особливе значення через необхідність вилучення з обігу

прострочених, пошкоджених або відкликаних виробником препаратів. Організація цих процесів повинна здійснюватися відповідно до вимог чинного законодавства та екологічних стандартів [23].

Таким чином, логістичне забезпечення фармацевтичної роздрібної мережі являє собою складну багаторівневу систему взаємопов'язаних процесів, що охоплює закупівельну, складську, транспортну, інформаційну та зворотну логістику. Ефективність логістичної системи визначає здатність аптечної мережі забезпечувати безперебійне постачання лікарських засобів, підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів та досягати оптимального співвідношення між рівнем сервісу і логістичними витратами. Вибір методів управління запасами, організація закупівель та транспортно-складських процесів повинні враховувати специфіку фармацевтичного ринку, вимоги законодавства та стратегічні цілі підприємства [5; 20; 22].

Підсумовуючи теоретичну частину дослідження, слід зазначити, що маркетингово-логістичне управління роздрібною аптечною мережею являє собою складний інтегрований процес, який поєднує маркетингові інструменти формування попиту та логістичні механізми забезпечення його задоволення. Ефективність діяльності аптечної мережі значною мірою визначається рівнем координації маркетингових і логістичних функцій, якістю інформаційного забезпечення, ступенем автоматизації бізнес-процесів та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проведене дослідження теоретичних основ маркетингово-логістичного управління формує необхідну методологічну базу для подальшого аналізу діяльності мережі аптек «Діафарм», оцінювання ефективності її маркетингово-логістичної системи та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ АПТЕК «ДІАФАРМ» ТА ЇЇ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Загальна характеристика мережі аптек «Діафарм» та аналіз його внутрішнього середовища

Аптека «Діафарм» працює у м. Івано-Франківськ вже 9 років.

Засновником підприємства є Гаука Діана Богданівна. Підприємство налічує три аптечні пункти: м. Івано-Франківськ, смт. Перегінське та смт. Отинія. Тому можна вважати, що у даному випадку є міні мережа аптек.

Мережа аптек «Діафарм» пропонує наступні послуги:

- своєчасне та надійне забезпечення клієнтів необхідними лікарськими засобами;
- можливість замовлення медикаментів у будь-яких необхідних обсягах;
- виконання індивідуальних замовлень відповідно до потреб споживачів;
- оперативна доставка продукції із забезпеченням належних умов зберігання та транспортування у зручний для клієнта час;
- надання можливості здійснення оплати за допомогою безготівкових форм розрахунку.

Види діяльності:

Основний:

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

Інші:

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах

47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах

Офіційна адреса підприємства:

вул.. Пасічна, 21, м. Івано-Франківськ. Івано-Франківська область, 76018.

Моб. тел.: +38 096 542 8813

Загальна чисельність персоналу мержі становить 10 осіб, із них 6 - фармацевтичний персонал (провізори та фармацевти), 3 - адміністративно-управлінський персонал і 1 - допоміжний персонал. Центральний офіс і склад розташовані в місті Івано-Франківськ.

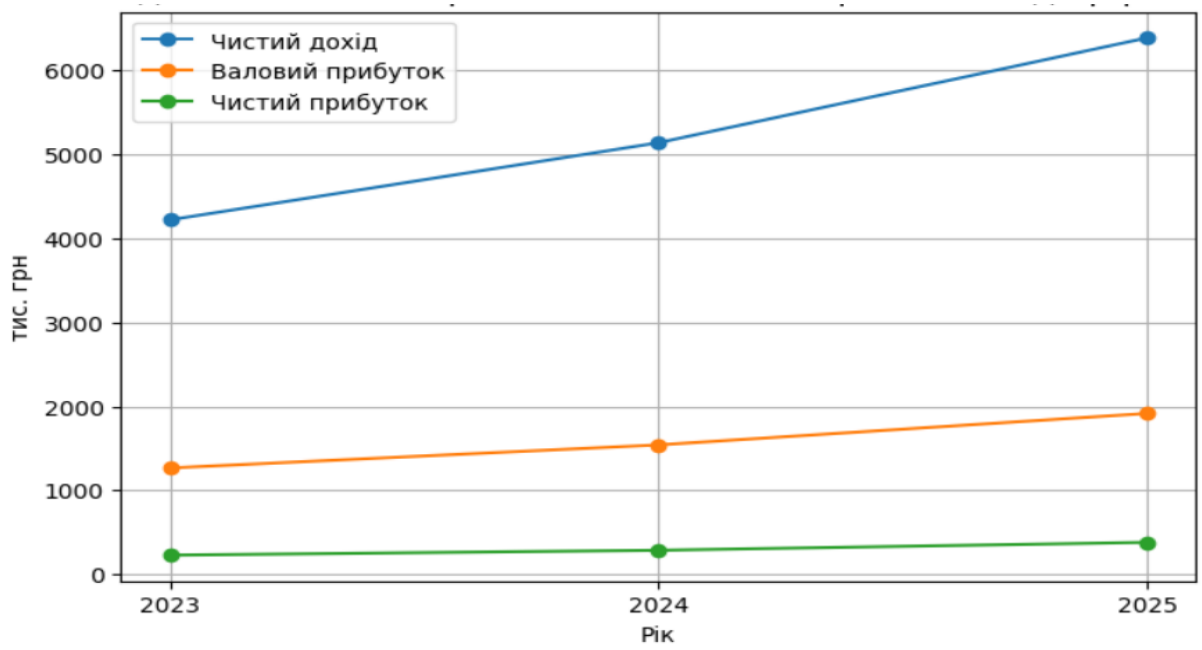
Асортимент мережі аптек «Діафарм» налічує понад 8 500 найменувань товарів та включає: лікарські засоби (рецептурні та безрецептурні), вироби медичного призначення, ортопедичні вироби, дієтичні добавки та вітаміни, засоби особистої гігієни, оптику та предмети догляду.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Діафарм» за 2022-2024 роки наведено у таблиці 2.1 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності мережі аптек «Діафарм» за 2022-2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відх. 25/23	%, 25/23
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	4218	5136	6384	+21 66	+51,3
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	2952	3595	4469	+15 17	+51,4
Валовий прибуток, тис. грн	1266	1541	1915	+6 49	+51,3
Операційні витрати, тис. грн	984	1192	1460	+4 76	+48,4
Чистий прибуток, тис. грн	229	287	381	+1 52	+66,4
Рентабельність продажів, %	5,4	5,6	5,97	+0,57 п.п.	-
Кількість аптечних точок, од.	3	3	3	-	-
Середній чек, грн	245	287	348	+103	+42,0
Оборотність запасів, днів	38	41	44	+6	+15,8

Джерело: складено автором на підставі даних фінансової звітності ТОВ «Діафарм»



Дан

Рисунок 2.1 - Динаміка основних фінансових показників мережі аптек «Діафарм»

Дані таблиці 2.1 свідчать про позитивну динаміку фінансово-економічних показників діяльності мережі аптек «Діафарм» упродовж 2023-2025 рр. Протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало стабільне зростання обсягів реалізації, прибутковості та масштабів діяльності.

Чистий дохід від реалізації зріс з 4218 тис. грн у 2023 р. до 6384 тис. грн у 2025 р., або на 2166 тис. грн (51,3 %). Це свідчить про розширення клієнтської бази, збільшення обсягів продажу та підвищення попиту на продукцію аптечної мережі. Водночас собівартість реалізованих товарів зросла на 1517 тис. грн (51,4 %), що є закономірним наслідком збільшення товарообороту.

Валовий прибуток за досліджуваний період збільшився на 649 тис. грн, або на 51,3 %, досягнувши у 2025 р. 1915 тис. грн. Це свідчить про збереження стабільного рівня торговельної націнки та ефективне управління закупівельною діяльністю. Операційні витрати також зросли на 476 тис. грн (48,4 %), однак темпи їх зростання були дещо нижчими за темпи зростання доходів, що позитивно вплинуло на фінансовий результат підприємства.

Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку, який зріс з 229 тис. грн у 2023 р. до 381 тис. грн у 2025 р. Приріст становив 152 тис. грн або 66,4 %, що перевищує темпи зростання доходу. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та покращення фінансових результатів мережі аптек.

Рентабельність продажів також має тенденцію до зростання: з 5,4 % у 2023 р. до 5,97 % у 2025 р. Збільшення показника на 0,57 відсоткового пункту свідчить про підвищення прибутковості кожної гривні реалізованої продукції.

Середній чек збільшився зі 245 грн до 348 грн, або на 42,0 %, що може бути пов’язано як зі зростанням цін на фармацевтичну продукцію, так і зі збільшенням обсягу покупок на одного клієнта.

Водночас певної уваги потребує показник оборотності запасів, який зріс з 38 до 44 днів. Подовження терміну обороту запасів на 6 днів (15,8 %) може свідчити про збільшення складських залишків та уповільнення швидкості їх реалізації. З одного боку, це забезпечує вищий рівень товарної доступності, проте з іншого - може призводити до додаткових витрат на зберігання та заморожування оборотних коштів.

Отже, результати аналізу свідчать про успішний розвиток мережі аптек «Діафарм», що характеризується зростанням обсягів реалізації, прибутку, рентабельності та розширенням мережі аптечних закладів. Разом із тим підприємству доцільно приділяти більше уваги оптимізації управління товарними запасами для підвищення ефективності логістичної діяльності.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища мережі аптек «Діафарм» та оцінка його впливу на діяльність підприємства

Зовнішнє середовище мережі аптек «Діафарм» характеризується високим рівнем конкуренції, значним державним регулюванням фармацевтичної діяльності та залежністю від економічної ситуації в країні. На діяльність

підприємства впливають споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи, а також загальні соціально-економічні тенденції.

Споживачі. Основними споживачами мережі аптек «Діафарм» є населення м. Івано-Франківськ (переважно жителі мікрорайону Пасічна), смт. Перегінське та смт. Отинія. Попит на фармацевтичну продукцію має відносно стабільний характер, оскільки лікарські засоби належать до товарів першої необхідності. Водночас сучасні споживачі стають більш вимогливими до рівня сервісу, швидкості обслуговування, наявності необхідних препаратів та можливості безготівкової оплати. Позитивним фактором для підприємства є широкий асортимент, який налічує понад 8,5 тис. найменувань товарів, а також можливість виконання індивідуальних замовлень і доставки медикаментів. Зростання середнього чека на 42 % протягом 2023-2025 рр. свідчить про підвищення платоспроможного попиту та збільшення обсягів покупок на одного клієнта.

Конкуренти. Фармацевтичний ринок Івано-Франківської області характеризується високою конкуренцією. Основними конкурентами «Діафарм» є як великі національні аптечні мережі, так і локальні аптечні заклади. Серед найбільш відомих конкурентів можна виділити Подорожник, АНЦ, Аптека Доброго Дня та інші мережеві аптеки. Їхніми перевагами є значна кількість торгових точок, розвинені програми лояльності та потужні маркетингові ресурси. Водночас конкурентною перевагою «Діафарм» є індивідуальний підхід до клієнтів, гнучкість у формуванні асортименту та оперативність прийняття управлінських рішень.

Постачальники. Ефективність діяльності аптечної мережі значною мірою залежить від співпраці з фармацевтичними дистриб’юторами та виробниками лікарських засобів. Основними постачальниками виступають великі фармацевтичні дистриб’ютори України, які забезпечують регулярне постачання медикаментів, медичних виробів та супутніх товарів. Наявність декількох альтернативних постачальників дозволяє підприємству мінімізувати ризики перебоїв у поставках та підтримувати широкий асортимент продукції. Водночас

суттєвий вплив мають коливання закупівельних цін, валютного курсу та логістичних витрат, що безпосередньо позначається на собівартості товарів.

Державне регулювання. Діяльність аптечних закладів суворо регламентується законодавством України. Підприємство повинно дотримуватися ліцензійних умов провадження фармацевтичної діяльності, вимог щодо зберігання та реалізації лікарських засобів, правил відпуску рецептурних препаратів, а також вимог податкового законодавства. Державне регулювання цін на окремі категорії лікарських засобів та участь у програмі реімбурсації «Доступні ліки» також впливають на умови функціонування аптечного бізнесу.

Посередники та логістичні партнери. Важливу роль у забезпеченні безперебійної роботи аптечної мережі відіграють транспортні та логістичні компанії, банки, платіжні системи та ІТ-провайдери. Завдяки співпраці з такими партнерами підприємство забезпечує своєчасне поповнення товарних запасів, функціонування безготівкових розрахунків та підтримку інформаційних систем обліку.

Ринок праці. Для фармацевтичної галузі характерний дефіцит кваліфікованих провізорів і фармацевтів. Конкуренція за професійні кадри між аптечними мережами зростає, що може призводити до підвищення витрат на оплату праці. Для мережі «Діафарм», яка має відносно невелику чисельність персоналу, особливого значення набуває утримання кваліфікованих працівників та підвищення їх професійної компетентності.

Економічні фактори. На діяльність підприємства впливають рівень інфляції, купівельна спроможність населення, зміни валютного курсу та загальна економічна ситуація в країні. Зростання цін на фармацевтичну продукцію сприяє збільшенню виручки, однак одночасно підвищує закупівельну вартість товарів і може негативно впливати на попит окремих груп населення.

Соціальні фактори. Старіння населення, поширення хронічних захворювань, підвищення уваги до профілактики здоров’я та здорового способу

життя сприяють збільшенню попиту на лікарські засоби, вітаміни, дієтичні добавки та медичні вироби. Це створює додаткові можливості для розширення асортименту та збільшення обсягів реалізації.

Отже, зовнішнє середовище мережі аптек «Діафарм» характеризується одночасним впливом як сприятливих, так і стримуючих факторів. До основних можливостей належать стабільний попит на фармацевтичну продукцію, зростання потреб населення у медичних товарах та розвиток додаткових сервісів для клієнтів. Водночас ключовими загрозами залишаються висока конкуренція з боку великих аптечних мереж, зростання закупівельних цін, посилення державного регулювання та дефіцит кваліфікованого персоналу. Загалом зовнішнє середовище створює передумови для подальшого розвитку мережі аптек «Діафарм» за умови ефективного використання її конкурентних переваг.

Для всебічного дослідження зовнішнього середовища мережі аптек «Діафарм» використано PEST-аналіз (оцінка впливу макросередовища) (табл.2.2.).

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз зовнішнього середовища мережі аптек «Діафарм»

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на діяльність підприємства
Політичні та правові фактори (Political)	Державне регулювання фармацевтичної діяльності	Необхідність дотримання ліцензійних умов, правил зберігання та реалізації лікарських засобів
	Контроль цін на окремі групи препаратів	Обмеження рівня торговельної націнки та прибутковості
	Програма реімбурсації «Доступні ліки»	Збільшення потоку клієнтів та обсягів реалізації окремих препаратів
	Податкове законодавство та регуляторні зміни	Вплив на витрати підприємства та порядок ведення діяльності
	Воєнний стан в Україні	Ускладнення логістики, ризики перебоїв у постачанні окремих лікарських засобів

Продовження таблиці 2.2

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на діяльність підприємства
Економічні фактори (Economic)	Рівень інфляції	Зростання закупівельних цін та операційних витрат
	Купівельна спроможність населення	Визначає попит на лікарські засоби та супутні товари
	Коливання валютного курсу	Впливає на вартість імпортних медикаментів
	Зростання доходів підприємства	Створює можливості для розширення асортименту та покращення сервісу
	Розвиток фармацевтичного ринку	Сприяє збільшенню обсягів продажів та залученню нових клієнтів
Соціальні фактори (Social)	Старіння населення	Зростання попиту на лікарські засоби та медичні вироби
	Поширення хронічних захворювань	Стабільний попит на фармацевтичну продукцію
	Підвищення уваги населення до здоров'я	Зростання продажів вітамінів, БАДів та профілактичних засобів
	Підвищення вимог клієнтів до сервісу	Необхідність забезпечення високого рівня обслуговування та наявності товарів
	Демографічні зміни та міграція населення	Впливають на кількість потенційних споживачів у регіоні
Технологічні фактори (Technological)	Автоматизація аптечної діяльності	Підвищення ефективності обліку товарів та контролю запасів
	Розвиток інформаційних систем управління	Покращення процесів закупівлі, зберігання та реалізації продукції
	Використання електронних рецептів	Спрощення процесу відпуску лікарських засобів
	Розвиток електронної комерції та онлайн-замовлень	Розширення каналів збуту та підвищення доступності послуг
	Сучасні логістичні технології	Скорочення часу доставки та підвищення якості обслуговування клієнтів

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільший вплив на діяльність мережі аптек «Діафарм» мають політико-правові та економічні фактори, оскільки фармацевтична галузь є однією з найбільш регульованих сфер

економіки та значною мірою залежить від рівня доходів населення й цінової ситуації на ринку. Водночас соціальні тенденції, пов'язані зі зростанням уваги населення до власного здоров'я, формують додатковий попит на фармацевтичну продукцію. Технологічний розвиток відкриває можливості для підвищення ефективності логістичних процесів, автоматизації обліку та покращення якості обслуговування клієнтів, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз мережі аптек «Діафарм»

Сильні сторони (Strengths)	*Слабкі сторони (Weaknesses)*
Наявність трьох аптечних пунктів у різних населених пунктах Івано-Франківської області	Невелика кількість аптечних точок порівняно з великими національними мережами
Дев'ятирічний досвід роботи на фармацевтичному ринку	Обмежені фінансові ресурси для масштабного розвитку
Широкий асортимент товарів (понад 8 500 найменувань)	Відсутність власної розвиненої системи онлайн-продажів
Можливість індивідуального замовлення лікарських засобів	Невелика чисельність персоналу
Надання послуг доставки та безготівкової оплати	Нижча впізнаваність бренду порівняно з національними аптечними мережами
Позитивна динаміка доходів, прибутку та рентабельності	Зростання оборотності запасів, що свідчить про уповільнення їх реалізації
Гнучкість управління та швидкість прийняття рішень	Висока залежність від постачальників фармацевтичної продукції
Вигідне розташування центрального офісу та складу в Івано-Франківську	Обмежене географічне охоплення ринку
Можливості (Opportunities)	*Загрози (Threats)*
Розширення аптечної мережі в межах області	Висока конкуренція з боку великих аптечних мереж
Зростання попиту на фармацевтичну продукцію та товари для здоров'я	Зростання закупівельних цін на лікарські засоби
Розвиток онлайн-замовлень та електронної комерції	Інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення
Розширення асортименту медичних виробів, БАДів та косметичної продукції	Коливання валютного курсу, що впливає на вартість імпортних препаратів
Участь у державних програмах відшкодування вартості ліків	Посилення державного регулювання фармацевтичної галузі
Впровадження сучасних систем автоматизації управління запасами	Перебої у постачанні лікарських засобів через воєнний стан
Залучення нових клієнтів завдяки покращенню сервісу та програмам лояльності	Дефіцит кваліфікованих фармацевтів та провізорів
Співпраця з медичними закладами регіону	Поява нових конкурентів на локальному ринку

За результатами SWOT-аналізу (таблиця 2.3) визначено ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз показує, що мережа аптек «Діафарм» має низку суттєвих переваг, серед яких широкий асортимент продукції, стабільне фінансове зростання, наявність власної клієнтської бази та гнучкість управління. Водночас підприємство поступається великим аптечним мережам за масштабами діяльності та фінансовими можливостями. Найперспективнішими напрямами розвитку є розширення мережі аптек, впровадження цифрових сервісів, удосконалення логістичних процесів та розвиток програм лояльності. Основними загрозами залишаються висока конкуренція, нестабільність економічного середовища, зростання закупівельних цін і ризики, пов'язані з постачанням лікарських засобів. Для зміцнення конкурентних позицій доцільно максимально використовувати наявні сильні сторони та реалізовувати можливості зовнішнього середовища, мінімізуючи вплив загроз і слабких

2.3 Аналіз та оцінка маркетингово-логістичного управління мережі аптек «Діафарм»

Для комплексної оцінки маркетингово-логістичного управління мережі аптек «Діафарм» проведено аналіз основних елементів маркетингової діяльності, системи управління запасами, логістичних процесів та інформаційного забезпечення підприємства. Необхідність такого аналізу зумовлена зростанням конкуренції на фармацевтичному ринку, підвищенням вимог споживачів до якості обслуговування та необхідністю забезпечення ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Товарна політика. Однією з ключових переваг мережі аптек «Діафарм» є широкий асортимент продукції, який налічує понад 8 500 найменувань товарів. Асортимент включає рецептурні та безрецептурні лікарські засоби, вироби

медичного призначення, ортопедичну продукцію, вітаміни, дієтичні добавки, косметичні товари та засоби особистої гігієни. Така структура дозволяє максимально задовольняти потреби різних категорій споживачів та забезпечувати стабільний рівень попиту.

Для оцінки ефективності асортиментної політики проведено ABC-аналіз товарного портфеля мережі (табл..2.4-2.5). Результати XYZ-аналізу свідчать, що лише 15 % асортименту характеризуються стабільним попитом і формують майже половину товарних запасів підприємства. Саме ця категорія є найбільш прогнозованою та потребує постійної наявності в усіх аптечних пунктах мережі.

Група Y становить 26 % асортименту та характеризується сезонними або періодичними коливаннями попиту. Для таких товарів доцільним є застосування прогнозування попиту та періодичного коригування обсягів закупівель. Найбільшу частку асортименту (59 %) формують товари групи Z, попит на які є нестабільним та важко прогнозованим. Саме ця група створює найбільші ризики накопичення надлишкових запасів і виникнення товарів із тривалим терміном зберігання.

Таблиця 2.4 - XYZ-аналіз товарних запасів мережі аптек «Діафарм» (2025 р.)

Група	Характеристика попиту	Кількість позицій	Частка асортименту, %	Частка запасів, %
X	Стабільний попит, коливання до 10 %	1 275	15,0	48,0
Y	Помірні коливання попиту (10-25 %)	2 210	26,0	32,0
Z	Нестабільний попит, коливання понад 25 %	5 015	59,0	20,0
Разом	-	8 500	100,0	100,0

Таблиця 2.5 - Матриця ABC-XYZ асортименту мережі аптек «Діафарм»

	X	Y	Z
A	AX - 198	AY - 104	AZ - 55
B	BX - 312	BY - 408	BZ - 300
C	CX - 765	CY - 1 698	CZ - 4 660

Матриця ABC-XYZ показує, що найбільш важливою для підприємства є група AX, до якої входять лікарські засоби з високою часткою продажів і стабільним попитом. Для цих товарів необхідно підтримувати постійну наявність та здійснювати безперервний контроль запасів.

Групи AY та BX також потребують підвищеної уваги, оскільки формують значну частину товарообороту підприємства. Для них доцільно застосовувати регулярне прогнозування попиту та автоматизоване планування закупівель.

Найбільш проблемною є група CZ, яка налічує 4 660 товарних позицій або понад половину всього асортименту. Такі товари мають низьку частку в обсягах продажу та нестабільний попит, що призводить до надмірного накопичення запасів і збільшення витрат на їх зберігання.

Розрахуємо коефіцієнт оборотності запасів:

$$К_{об} = \frac{\text{Собівартість реалізованих товарів}}{\text{Середній запас}} \quad (2.1)$$

Для 2025 року він становить:

$$Коб=4469/10945=0,41$$

Тривалість одного обороту складає:

$$Т_{об} = \frac{365}{К_{об}} \quad (2.2)$$

$$Тоб=365/8,96=40,7 \text{ днів}$$

Отримане значення близьке до фактичної оборотності запасів (44 дні) та свідчить про відносно повільний рух товарних запасів порівняно з рекомендованими показниками для аптечного бізнесу. Це підтверджує необхідність оптимізації асортименту групи C та впровадження більш ефективної системи управління запасами.

Результати аналізу свідчать, що значна частина фінансових ресурсів підприємства зосереджена в товарах із низькою інтенсивністю реалізації. Незважаючи на те, що широкий асортимент є важливою конкурентною перевагою аптечної мережі, надмірне накопичення повільнооборотних позицій

негативно впливає на ефективність використання оборотного капіталу та збільшує витрати на зберігання продукції.

Особливо показовим є співвідношення між товарооборотом та запасами окремих груп. Так, група С забезпечує лише 7,8 % продажів, проте на її частку припадає майже 44,9 % середнього товарного запасу підприємства. Це свідчить про наявність значних резервів для оптимізації асортиментної політики та скорочення обсягів малорентабельних запасів.

Цінова політика. Мережа аптек «Діафарм» використовує стратегію конкурентного ціноутворення, орієнтуючись на ціновий рівень основних конкурентів регіонального ринку. На найбільш популярні товари групи А встановлюються ціни, близькі до середньоринкових або дещо нижчі, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та залучати покупців. Водночас на товари груп В і С застосовується вища торговельна націнка, що компенсує нижчу швидкість їх реалізації та забезпечує додатковий прибуток.

Важливим елементом цінової політики є участь підприємства у державній програмі реімбурсації «Доступні ліки», яка сприяє залученню нових клієнтів та підвищує соціальну значущість діяльності аптечної мережі. Крім того, зростання середнього чека з 245 грн у 2023 році до 348 грн у 2025 році свідчить про збільшення обсягів покупок та позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Політика розподілу та логістичного обслуговування. Особливістю діяльності мережі є наявність центрального складу в м. Івано-Франківськ, який забезпечує постачання трьох аптечних пунктів. Підприємство пропонує клієнтам можливість замовлення лікарських засобів у необхідних обсягах, індивідуальне формування замовлень та доставку продукції із дотриманням вимог до транспортування і зберігання медикаментів.

Водночас аналіз логістичних показників дозволив виявити низку проблемних аспектів. Насамперед слід відзначити тенденцію до уповільнення оборотності товарних запасів. Якщо у 2023 році оборотність становила 38 днів, то у 2025 році цей показник збільшився до 44 днів. Подібна динаміка свідчить

про накопичення запасів та зростання обсягу оборотних коштів, вилучених із господарського обороту.

Крім того, аналіз забезпечення попиту показав, що близько 12-15 % звернень покупців не задовольняються в момент звернення через відсутність необхідного товару у конкретній аптеці, хоча відповідна продукція може бути наявною на центральному складі або в інших аптечних пунктах мережі. Така ситуація свідчить про недостатню ефективність внутрішнього перерозподілу запасів та потребує вдосконалення системи управління товарними потоками.

Додатковим негативним фактором є поступове збільшення частки товарів, що потребують уцінки або списання через наближення терміну придатності. Хоча цей показник залишається відносно невисоким, його зростання свідчить про необхідність посилення контролю за повільнооборотними товарними позиціями.

Маркетингові комунікації. Аналіз маркетингової діяльності показав, що комунікаційна політика підприємства розвинена недостатньо. Основними каналами взаємодії зі споживачами залишаються безпосереднє обслуговування в аптеках, телефонні консультації та традиційні рекламні засоби.

Суттєвим недоліком є відсутність власного веб-сайту та функціоналу онлайн-замовлення лікарських засобів, що значно обмежує можливості цифрової взаємодії з клієнтами. В умовах активного розвитку електронної комерції така ситуація знижує конкурентоспроможність підприємства порівняно з великими аптечними мережами.

Присутність мережі у соціальних мережах також є недостатньо активною. Інформаційне наповнення сторінок здійснюється нерегулярно, що обмежує можливості формування довгострокових відносин із клієнтами та просування нових товарів і послуг. Програма лояльності представлена переважно дисконтними картками зі знижкою 2-5 %, однак не передбачає персоналізованих пропозицій, сегментації клієнтів та використання сучасних CRM-технологій.

Інформаційне забезпечення та автоматизація. Управління обліком товарів та фінансовими операціями здійснюється за допомогою базових програмних рішень, які забезпечують виконання основних функцій бухгалтерського та складського обліку. Проте існуючий рівень автоматизації не дозволяє повною мірою реалізувати сучасні підходи до управління запасами, прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів.

Відсутність спеціалізованої WMS-системи ускладнює контроль за переміщенням товарів між аптечними пунктами, що частково пояснює виявлені проблеми із забезпеченням належного рівня обслуговування клієнтів та управлінням запасами.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що мережа аптек «Діафарм» має достатньо сильні позиції у сфері асортиментної політики, цінової конкурентоспроможності та якості обслуговування споживачів. Позитивним фактором є також стабільне зростання доходів, прибутку та рентабельності діяльності підприємства. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів маркетингово-логістичного управління, серед яких надлишкові товарні запаси, уповільнення їх оборотності, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, відсутність повноцінного онлайн-каналу продажів та недостатньо розвинена система маркетингових комунікацій. Усунення зазначених недоліків створить передумови для підвищення ефективності логістичної діяльності, покращення рівня обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій мережі аптек «Діафарм» на регіональному ринку.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖІ АПТЕК «ДІАФАРМ»

3.1 Напрями та шляхи вдосконалення маркетингово-логістичного управління

Проведений у розділі 2 аналіз маокетингово-логістичного управління у мережі аптек «Діафарм» дозволив виділити окремі проблемні моменти (табл..3.1).

На основі виокремлення проблемних питань нами сформовано перелік рекомендацій щодо вдосконалення маркетингово-логістичного управління на підприємстві.

Запропоновані заходи систематизовано за трьома стратегічними напрямами: оптимізація управління запасами, удосконалення маркетингового комплексу та впровадження цифрових інструментів управління.

Напрям 1. Оптимізація системи управління запасами

Виявлена неефективність управління запасами (середня оборотність 44 дні, значна частка «заморожених» запасів у групі С - 44,9%) свідчить про необхідність переходу до більш гнучкої та аналітично обґрунтованої моделі управління. Ключовим рішенням є впровадження диференційованої системи управління запасами на основі матриці ABC-XYZ, що дозволяє адаптувати політику поповнення товарів залежно від їх економічної значущості та стабільності попиту (рис.3.1). Рисунок 3.1 ілюструє запропоновану матрицю ABC-XYZ і рекомендовані стратегії управління запасами для кожного її сегменту.

Таблиця 3.1 - Узагальнена оцінка маркетингово-логістичного управління мережі аптек «Діафарм»

Напрям оцінювання	Поточний стан	Виявлені проблеми	Вплив на діяльність
Товарна політика	Асортимент понад 8 500 найменувань, широкий вибір лікарських засобів та супутніх товарів	Значна частка повільнооборотних товарів групи С (83,8 % асортименту)	Надлишкові запаси, зростання витрат на зберігання
Управління асортиментом	Група А забезпечує 72,4 % товарообороту	Надмірна концентрація фінансових ресурсів у малоефективних позиціях	Зниження ефективності використання оборотного капіталу
Цінова політика	Конкурентні ціни на основні товари, участь у програмі «Доступні ліки»	Обмежені можливості цінової конкуренції з великими мережами	Потреба у пошуку додаткових конкурентних переваг
Логістика та постачання	Наявність центрального складу та організованої системи постачання аптек	Уповільнення оборотності запасів (44 дні)	Відволікання оборотних коштів та збільшення складських витрат
Управління запасами	Постійна наявність основних лікарських засобів	12-15 % незадоволеного попиту через нерівномірний розподіл запасів між аптеками	Втрата потенційних продажів та клієнтів
Контроль термінів придатності	Частка списань залишається відносно невисокою	Тенденція до зростання обсягів уцінки та списання товарів	Додаткові фінансові втрати
Маркетингові комунікації	Використання традиційних каналів комунікації та програми лояльності	Низька активність у соціальних мережах, відсутність персоналізованого маркетингу	Недостатня впізнаваність бренду та слабка взаємодія з клієнтами
Онлайн-продажі та цифрові канали	Відсутні	Відсутність сайту та онлайн-замовлень	Втрата частини потенційних споживачів
Інформаційне забезпечення	Використання базових програм обліку	Недостатній рівень автоматизації логістичних процесів	Ускладнення прогнозування попиту та контролю запасів
Фінансові результати	Стабільне зростання доходу, прибутку та рентабельності	Зростання запасів випереджає темпи оптимізації логістичних процесів	Існують резерви для підвищення ефективності діяльності

ABC \ XYZ	X (стабільний попит)	Y (нерівномірний попит)	Z (нестабільний попит)
A (високий оборот)	JIT, мінімальні запаси, щоденне замовлення	Буферний запас 7-10 днів, оперативне замовлення	Страховий запас 14-21 день, аналіз сезонності
B (середній оборот)	Запас 10-14 днів, замовлення раз на тиждень	Запас 14-21 день, регулярний перегляд	Замовлення під конкретний попит
C (низький оборот)	Мінімальний запас, централізоване зберігання	Перегляд доцільності підтримання у мережі	Виведення з асортименту або замовлення на запит

Рисунок 3.1 - Матриця ABC-XYZ та рекомендовані стратегії управління запасами у мережі аптек «Діафарм»

Додатково до запропонованих підходів доцільно впровадити елементи прогнозної аналітики попиту (Demand Forecasting) із використанням історичних даних продажів, сезонності та епідеміологічних факторів. Це дозволить зменшити рівень надлишкових запасів та підвищити точність формування замовлень.

Важливим інструментом оптимізації є впровадження алгоритму автоматичного поповнення запасів (АПЗ), що базується на принципі «точки замовлення». Його застосування доцільно інтегрувати з ERP-системою аптечної мережі для забезпечення безперервного оновлення даних про залишки в режимі реального часу.

Напрям 2. Удосконалення маркетингового комплексу

З метою підвищення конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості мережі «Діафарм» доцільно реалізувати комплекс заходів цифрового та сервісного характеру.

Перш за все, необхідним є розвиток омніканальної моделі продажів, що поєднує офлайн-аптеки з онлайн-каналами. Базовим етапом є створення веб-платформи та мобільного інтерфейсу з можливістю резервування лікарських

засобів (click-and-collect), що дозволяє клієнтам перевіряти наявність товарів у реальному часі та отримувати замовлення у зручній аптеці.

Наступним кроком є інтеграція із зовнішніми сервісами замовлення ліків, зокрема з популярними платформами типу Tabletki.ua. Така інтеграція дозволить:

- розширити канали залучення клієнтів без значних маркетингових витрат;
- підвищити доступність аптечної мережі у цифровому середовищі;
- збільшити обсяг спонтанних онлайн-замовлень;
- зменшити залежність від фізичного трафіку в аптеках.

Додатково рекомендується модернізувати програму лояльності шляхом переходу від дисконтної системи до бонусної моделі, яка передбачає накопичення балів, персоналізовані пропозиції на основі історії покупок та сегментовані маркетингові комунікації. Це дозволить підвищити рівень утримання клієнтів та середній чек.

Напрям 3. Цифрова трансформація операцій

Цифрова трансформація є ключовою умовою підвищення ефективності маркетингово-логістичного управління. Базовим кроком є впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління аптечною мережею, яке має включати функціонал:

- автоматичного управління запасами та замовленнями;
- контролю термінів придатності лікарських засобів;
- балансування запасів між аптеками мережі;
- інтеграції з постачальниками через EDI;
- аналітики продажів у режимі реального часу.

Окрему увагу слід приділити інтеграції внутрішніх систем з зовнішніми цифровими каналами (онлайн-замовлення, маркетплейси, агрегатори ліків), що дозволить сформувати єдину екосистему управління попитом і запасами.

Серед потенційних рішень можуть бути використані сучасні SaaS-платформи або оновлені ERP-системи («1С: Аптека», BAS-рішення тощо), адаптовані до потреб аптечного рітейлу.

3.2 Обгрунтування рішень щодо вдосконалення системи управління запасами та маркетингового комплексу

Результати проведеного аналізу показали, що існуюча система маркетингово-логістичного управління мережі аптек «Діафарм» характеризується наявністю резервів для підвищення ефективності використання товарних запасів, покращення рівня обслуговування клієнтів та посилення конкурентних позицій підприємства. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління запасами та маркетингового комплексу підприємства.

Обґрунтування рішень щодо вдосконалення системи управління запасами

Необхідність удосконалення системи управління запасами обумовлена результатами проведеного ABC-аналізу, які засвідчили значну концентрацію фінансових ресурсів у низькооборотних товарних позиціях. Зокрема, частка товарів групи С у загальному обсязі запасів становить 44,9 %, що свідчить про надлишкове накопичення товарів із низькою швидкістю реалізації. Крім того, середній період оборотності запасів складає 44 дні, що є відносно високим показником для аптечного бізнесу та призводить до уповільнення обороту капіталу, зростання витрат на зберігання та підвищення ризику списання препаратів через закінчення термінів придатності.

Для вирішення зазначених проблем пропонується впровадження системи управління запасами на основі ABC-XYZ-аналізу. На відміну від традиційного підходу, який орієнтується лише на обсяг продажів, ABC-XYZ-аналіз дозволяє одночасно враховувати економічну значущість товару та стабільність попиту на нього. Це створює можливість формування диференційованої політики

управління запасами для різних груп товарів і забезпечує більш раціональний розподіл фінансових ресурсів.

Таблиця 3.2 - Цільові значення показників управління запасами після впровадження ABC-XYZ-системи

Показник	Поточне значення (2024)	Цільове значення	Горизонт досягнення
Оборотність запасів, днів	44	34-36	12-18 місяців
Частка запасів групи С у загальному, %	44,9%	25-30%	12-18 місяців
Рівень обслуговування замовлень, %	85-88%	95-97%	6-12 місяців
Частка прострочених товарів, % від обороту	1,8%	< 1,0%	12 місяців

Джерело: розраховано автором

Запропонований механізм впровадження передбачає чотири етапи. На першому етапі здійснюється накопичення та підготовка даних про продажі за попередні 12-24 місяці, а також проведення ABC- та XYZ-аналізу асортименту. На другому етапі визначаються нормативи запасів для кожної категорії товарів, розраховуються точки замовлення та налаштовується алгоритм автоматичного поповнення запасів. На третьому етапі проводиться пілотне впровадження системи в окремих аптеках мережі з подальшим аналізом результатів та коригуванням параметрів. Завершальним етапом є поширення системи на всю аптечну мережу.

Ключовою перевагою впровадження ABC-XYZ-аналізу є можливість зосередити увагу на найбільш значущих товарних позиціях. Для препаратів групи AX пропонується застосовувати систему частого поповнення із мінімальними запасами, що дозволить уникнути надлишкового накопичення товарів. Для категорій AY та AZ доцільно формувати страховий запас з урахуванням сезонних коливань попиту. Товари групи CZ можуть

закуповуватися лише під конкретне замовлення клієнта або поступово виводитися з асортименту.

Додатковим інструментом підвищення ефективності управління запасами стане впровадження автоматичного поповнення запасів за принципом точки замовлення. Такий механізм дозволить своєчасно формувати заявки постачальникам при досягненні критичного рівня залишків та мінімізувати ризик дефіциту найбільш затребуваних лікарських засобів. Водночас автоматизація процесу замовлення сприятиме зниженню навантаження на персонал і скороченню кількості помилок, пов'язаних із людським фактором.

Очікувані результати впровадження системи ABC-XYZ підтверджують економічну доцільність запропонованих рішень. Зокрема, прогнозується скорочення середнього періоду оборотності запасів із 44 до 34-36 днів, зменшення частки товарів групи С у загальному обсязі запасів до 25-30 %, підвищення рівня обслуговування замовлень до 95-97 % та скорочення частки прострочених товарів до рівня менше 1 % від обороту. Досягнення таких показників забезпечить прискорення обороту капіталу, зниження витрат на утримання запасів та покращення якості логістичного сервісу.

Важливим доповненням до запропонованої системи є впровадження механізму внутрішнього перерозподілу товарів між аптеками мережі. Це дозволить оперативно реагувати на зміни попиту в окремих точках продажу, уникати дефіциту популярних препаратів та зменшувати обсяги надлишкових запасів без додаткових закупівель.

Другим стратегічним напрямом удосконалення є розвиток маркетингового комплексу підприємства, який має бути орієнтований на підвищення доступності послуг аптечної мережі, розширення клієнтської бази та зміцнення довгострокових відносин зі споживачами.

Необхідність розвитку цифрових каналів продажу обумовлена сучасними тенденціями розвитку фармацевтичного ринку. За оцінками

галузевих аналітиків, частка онлайн-продажів у структурі фармацевтичного ринку України вже становить близько 12-15 % і продовжує зростати в середньому на 25-30 % щороку. За таких умов відсутність онлайн-каналу фактично означає втрату значної частини потенційних клієнтів та поступове послаблення ринкових позицій підприємства.

З огляду на це пропонується реалізувати поетапний розвиток онлайн-каналу. Перший етап передбачає створення вебсайту аптечної мережі з можливістю перевірки наявності товарів у режимі реального часу та функцією резервування препаратів із подальшим отриманням в аптеці (click-and-collect). Перевагою такого підходу є відносно невисокі витрати на впровадження та відсутність необхідності отримання додаткових дозволів на дистанційну торгівлю лікарськими засобами. Для клієнтів це означає скорочення часу пошуку необхідних препаратів і гарантію їх наявності у вибраній аптеці.

Другий етап передбачає впровадження повноцінного онлайн-замовлення безрецептурних товарів із доставкою або самовивозом. Реалізація такого формату дозволить підприємству охопити нові сегменти споживачів, зокрема молодь, людей похилого віку та мешканців віддалених районів, які дедалі частіше користуються цифровими сервісами.

Окремим напрямом розвитку онлайн-присутності має стати інтеграція мережі аптек із сервісами пошуку та бронювання лікарських засобів, зокрема з платформою Tabletki.ua. Підключення до такого сервісу дозволить значно підвищити впізнаваність мережі та забезпечити додатковий потік клієнтів без суттєвого збільшення рекламного бюджету. Крім того, дані про пошукові запити та бронювання можуть використовуватися для більш точного прогнозування попиту та вдосконалення асортиментної політики.

Алгоритм доєднання до платформи Tabletki.ua. наступний:

1 Звернення до сервісу: Необхідно зв’язатися з менеджером за вказаними на платформі контактами.

2 Налаштування передачі даних: слід обєднати облікову систему (товарооблікову програму, наприклад, "1С", "Парацельс", "Скарб" тощо) з платформою Tabletki.ua. Сервіс підтримує готові інтеграції з багатьма популярними аптечними комплексами та надає гнучкий API для програмістів.

3 Завантаження залишків і цін: налаштувати автоматичну синхронізацію, щоб актуальні ціни та наявність товарів у вашій аптеці відображалися на сайті.

Важливим елементом удосконалення маркетингового комплексу є модернізація програми лояльності. Наявна дисконтна система передбачає надання знижки на кожну покупку, що безпосередньо зменшує прибутковість реалізації. Натомість запропонована бонусна програма орієнтована на стимулювання повторних покупок і збільшення довгострокової цінності клієнта.

Основою нової програми має стати накопичення бонусних балів, які клієнт може використати під час наступних покупок. Такий підхід не лише мотивує споживача повертатися до мережі, але й дозволяє підприємству уникати постійного зниження маржі. Додатковою перевагою є можливість сегментації клієнтів за рівнем активності та обсягом покупок із виділенням базового, срібного, золотого та платинового рівнів обслуговування.

Суттєве значення матиме впровадження персоналізованих комунікацій. На основі історії покупок система зможе автоматично формувати нагадування про необхідність повторного придбання лікарських засобів, інформувати клієнтів про спеціальні пропозиції та надавати рекомендації щодо супутніх товарів. Це сприятиме підвищенню рівня лояльності споживачів та збільшенню частоти покупок.

Для забезпечення ефективної реалізації всіх запропонованих заходів необхідною умовою є модернізація інформаційного забезпечення підприємства. Впровадження спеціалізованої системи управління аптечною мережею дозволить інтегрувати процеси управління запасами, програмою

лояльності, онлайн-замовленнями та аналітикою продажів в єдиному інформаційному середовищі. Завдяки цьому керівництво отримає можливість оперативно контролювати залишки товарів, ефективність маркетингових заходів, поведінку клієнтів та ключові показники діяльності мережі.

У таблиці 3.3 представлено порівняльну характеристику поточної та запропонованої програм лояльності мережі аптек «Діафарм»

Таблиця 3.3 - Порівняльна характеристика поточної та запропонованої програм лояльності мережі аптек «Діафарм»

Характеристика	Поточна програма	Запропонована програма
Тип програми	Дисконтна карта (знижка 2-5%)	Бонусна карта (накопичення балів, 1 балл = 1 грн знижки)
Сегментація клієнтів	Відсутня	3-4 рівні залежно від суми покупок (базовий, срібний, золотий, платиновий)
Персоналізовані комунікації	Відсутні	SMS/Viber/email за профілем покупок, нагадування про повторні покупки
Додаткові привілеї	Відсутні	Пріоритетне обслуговування для топ-клієнтів, особисті консультації провізора, ранній доступ до акцій
Вплив на маржу	Прямий знижувальний ефект на кожну покупку	Відстрочений ефект; стимулює повторні покупки, підвищує LTV клієнта

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропоновані рішення щодо вдосконалення системи управління запасами та маркетингового комплексу мають комплексний характер і спрямовані на досягнення двох взаємопов’язаних цілей: підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та покращення рівня логістичного обслуговування споживачів. Їх реалізація дозволить забезпечити більш високу оборотність запасів, скоротити логістичні витрати, підвищити

доступність лікарських засобів для населення та зміцнити конкурентні позиції мережі аптек «Діафарм» на фармацевтичному ринку.

3.3 Оцінка ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління запасами та маркетингового комплексу мережі аптек «Діафарм» забезпечить комплексний економічний, логістичний та маркетинговий ефект. Очікувані результати стосуватимуться підвищення ефективності використання оборотного капіталу, покращення рівня логістичного обслуговування споживачів, зростання обсягів продажів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на фармацевтичному ринку.

Найбільший вплив на фінансово-економічні показники матиме впровадження системи ABC-XYZ-аналізу та автоматизованого поповнення запасів. Як показали результати проведеного аналізу, у 2024 році середній період оборотності запасів у мережі становив 44 дні. Після впровадження запропонованої системи очікується його скорочення до 34-36 днів, що означає прискорення обороту товарних запасів приблизно на 18-23 %. Це дозволить підприємству вивільнити частину оборотних коштів, які раніше були вкладені у надлишкові запаси, та спрямувати їх на розвиток бізнесу, розширення асортименту або маркетингові заходи.

Важливим результатом стане зменшення частки запасів групи С з 44,9 % до 25-30 %. Це свідчитиме про більш раціональне формування асортименту та скорочення обсягів товарів із низькою швидкістю реалізації. Одночасно зменшаться витрати на зберігання продукції, потреба у складських площах та ризики виникнення неліквідних залишків.

Суттєвий ефект очікується і в частині підвищення рівня обслуговування споживачів. Завдяки автоматичному контролю залишків та своєчасному поповненню запасів прогнозується зростання рівня виконання замовлень з 85-88 % до 95-97 %. Це означає, що клієнти значно рідше стикатимуться з

відсутністю необхідних лікарських засобів в аптеках мережі. Для фармацевтичного бізнесу цей показник має особливе значення, оскільки наявність потрібного препарату часто є визначальним фактором вибору аптеки.

Окремий позитивний ефект пов'язаний зі скороченням втрат від списання прострочених лікарських засобів. Впровадження системи моніторингу термінів придатності та більш ефективного управління запасами дозволить знизити частку прострочених товарів з 1,8 % до менш ніж 1 % від обороту. Це не лише зменшить прямі фінансові втрати підприємства, але й підвищить ефективність використання товарних ресурсів.

Додатковий приріст клієнтського потоку очікується завдяки інтеграції із сервісами пошуку та бронювання лікарських засобів. Такий підхід сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та забезпечить додатковий канал залучення покупців. Крім того, попереднє резервування товарів дозволить отримувати більш точну інформацію про структуру попиту, що позитивно вплине на якість планування запасів.

Для реалізації даного заходу потрібні витрати:

- підключення до платформи Tabletki.ua безкоштовне;
- - адаптація програмного забезпечення - 5000 грн.

Для аптечної мережі такого типу підключення зазвичай дає:

+5-10% додаткового потоку клієнтів (за рахунок видимості в агрегаторі)

конверсія в покупку через бронювання висока (≈70-85%)

Середній місячний товарооборот мережі: 532 000 грн

Додатковий приріст приймаємо на рівні 3% (по песимістичному сценарію)

Тоді додатковий дохід становитиме:

$$532\,000 \times 0.03 = 15960 \text{ грн/місяць}$$

Річний ефект складе

$$15960 \times 12 = 191520 \text{ грн/рік}$$

Підключення до Tabletki.ua є надвисокорентабельним заходом із практично миттєвою окупністю та значним приростом обороту.

Впровадження нової бонусної програми лояльності також матиме позитивний економічний ефект. На відміну від традиційної дисконтної системи, яка безпосередньо зменшує прибутковість кожної покупки, бонусна програма стимулюватиме повторні звернення клієнтів до аптечної мережі. Очікується збільшення частоти покупок постійних клієнтів, зростання середнього чека та підвищення рівня утримання споживачів. Використання персоналізованих комунікацій дозволить формувати індивідуальні пропозиції та підвищити ефективність маркетингових заходів.

Витрати на реалізацію даного заходу становлять:

- Розробка CRM/бонусної логіки: 25 000 грн
- Налаштування облікової системи: 10 000 грн
- Маркетингове впровадження (інструкції, запуск): 5 000 грн

Разові витрати:

$$25000 + 10000 + 5000 = 40\,000 \text{ грн}$$

Програма лояльності не лише стимулює покупки, але й:

- збільшує частоту покупок
- підвищує середній чек
- формує повторні візити

Приймаємо (по песимістичному сценарію) приріст повторних покупок на рівні 2 %. У цьому випадку додатковий дохід складе

$$532\,000 \times 0.02 = 10640 \text{ грн/місяць}$$

Річний ефект становитиме

$$10640 \times 12 = 127680 \text{ грн/рік}$$

Чистий економічний ефект

$$127680 - 40\,000 = 87680 \text{ грн/рік}$$

Окупність витрат настане через

$$40000/10640 \approx 3{,}76 \text{ місяці}$$

Обидва заходи мають дуже високий економічний ефект та короткий строк окупності. Найбільш швидкий результат забезпечує інтеграція з Tabletki.ua, тоді як програма лояльності формує довгострокове зростання доходів через підвищення повторних покупок і збільшення клієнтської цінності (LTV).

Додаткові переваги будуть отримані завдяки модернізації інформаційної системи управління. Автоматизація процесів обліку запасів, контролю залишків, формування замовлень та управління програмою лояльності сприятиме скороченню адміністративних витрат, зменшенню кількості помилок персоналу та підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень. Наявність єдиного інформаційного простору дозволить оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечувати більш ефективну взаємодію між усіма підрозділами аптечної мережі.

Узагальнюючи результати оцінки, можна стверджувати, що впровадження запропонованих рекомендацій дозволить досягти як кількісних, так і якісних позитивних змін у діяльності мережі аптек «Діафарм». Основні очікувані результати наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.3 - Очікувані результати впровадження запропонованих рекомендацій

Показник	Поточне значення	Очікуване значення
Оборотність запасів, днів	44	34-36
Частка запасів групи С, %	44,9	25-30
Рівень обслуговування замовлень, %	85-88	95-97
Частка прострочених товарів, % від обороту	1,8	<1,0
Наявність онлайн-каналу продажів	Відсутній	Запроваджено
Персоналізована програма лояльності	Відсутня	Запроваджено
Автоматичне поповнення запасів	Відсутнє	Запроваджено
Інтегроване інформаційне забезпечення	Часткове	Комплексне

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності логістичного обслуговування, прискоренню оборотності запасів, покращенню рівня задоволеності клієнтів та забезпеченню довгострокових конкурентних переваг мережі аптек «Діафарм». У сукупності це створить передумови для сталого розвитку підприємства та зростання його ринкової вартості в умовах посилення конкуренції на фармацевтичному ринку.

ВИСНОВОК

Проведене дослідження маркетингово-логістичного управління мережі аптек «Діафарм» дозволило сформулювати такі основні висновки.

1 Теоретичне підґрунтя дослідження. Маркетингово-логістичне управління роздрібною аптечною мережею є комплексним інтегрованим процесом координації маркетингових і логістичних функцій, спрямованим на максимальне задоволення потреб споживачів при оптимальному рівні операційних витрат. Синергія маркетингу та логістики виявляється у спільній орієнтації обох функцій на забезпечення потреб кінцевого споживача: маркетинг формує попит і ринкову пропозицію, тоді як логістика забезпечує фізичну доступність товарів у потрібному місці, кількості та часі. Специфіка фармацевтичного ринку - жорстке регуляторне середовище, соціальна значущість продукції, особливі вимоги до умов зберігання та транспортування - визначає підвищені вимоги до якості маркетингово-логістичного управління аптечними мережами. Розширена концепція маркетингового комплексу «7Р», доповнена елементами персоналу, процесу та фізичного середовища, є найбільш адекватним інструментом аналізу маркетингової діяльності аптечної мережі, оскільки дозволяє враховувати сервісну складову фармацевтичної діяльності.

2 Характеристика підприємства та аналіз середовища. Мережа аптек «Діафарм» функціонує на фармацевтичному ринку Івано-Франківської області упродовж 9 років і представлена трьома аптечними пунктами у м. Івано-Франківськ, смт. Перегінське та смт. Отинія. За аналізований період 2023-2025 рр. підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку: чистий дохід зріс на 51,3 % і досяг 6 384 тис. грн, чистий прибуток збільшився на 66,4 % до 381 тис. грн, рентабельність продажів зросла з 5,4 % до 5,97 %. Середній чек збільшився з 245 до 348 грн (+42,0 %), що свідчить про підвищення купівельної активності клієнтів та ефективність асортиментної політики. Проведений PEST-аналіз засвідчив, що найбільш вагомий вплив на діяльність

підприємства чинять політико-правові (регуляторні вимоги, державне регулювання цін, воєнний стан) та економічні (інфляція, коливання валютного курсу, купівельна спроможність населення) фактори. SWOT-аналіз виявив ключові конкурентні переваги - широкий асортимент понад 8 500 найменувань, гнучкість управління та позитивну фінансову динаміку - поряд із суттєвими слабкими сторонами у вигляді обмеженої цифрової присутності та недостатнього розвитку маркетингових комунікацій.

3 Оцінка маркетингово-логістичного управління. Проведений ABC-XYZ-аналіз товарного портфеля мережі виявив значну структурну диспропорцію: 83,8 % асортименту формують товари групи C із низькою швидкістю реалізації та нестабільним попитом, що концентрують при цьому 44,9 % загального обсягу запасів. Група CZ налічує 4 660 позицій і є основним джерелом надлишкових запасів і фінансових втрат. Оборотність запасів уповільнилася з 38 до 44 днів за 2023-2025 рр., що свідчить про зростання обсягу вилучених із обігу оборотних коштів. Рівень задоволення попиту становить лише 85-88 %, тобто 12-15 % звернень покупців не задовольняються в момент звернення через нерівномірний розподіл запасів між аптечними пунктами. Комунікаційна політика підприємства є недостатньо розвиненою: відсутній власний вебсайт та онлайн-канал продажів, активність у соціальних мережах є низькою, програма лояльності базується лише на простій дисконтній системі без елементів персоналізації та сегментації клієнтів. Рівень автоматизації управлінських процесів залишається недостатнім для забезпечення сучасних підходів до управління запасами і прогнозування попиту.

4 Рекомендації щодо вдосконалення. За результатами аналізу сформовано три стратегічні напрями вдосконалення маркетингово-логістичного управління. Перший напрям передбачає впровадження диференційованої системи управління запасами на основі матриці ABC-XYZ, що дозволяє адаптувати стратегії поповнення товарів до їх економічної значущості та стабільності попиту: для групи AX - система JIT із

мінімальними запасами і щоденним поповненням; для груп AY та BX - буферний запас із регулярним прогнозуванням; для групи CZ - замовлення виключно під конкретний попит або поступове виведення з асортименту. Додатково рекомендується впровадження алгоритму автоматичного поповнення запасів за принципом «точки замовлення» та механізму внутрішнього перерозподілу товарів між аптеками мережі. Другий напрям охоплює розвиток омніканальної моделі продажів шляхом створення вебплатформи з функцією click-and-collect та інтеграції з агрегатором Tabletki.ua, а також модернізацію програми лояльності шляхом переходу від дисконтної до бонусної моделі з персоналізованими комунікаціями та сегментацією клієнтів за рівнями активності. Третій напрям передбачає цифрову трансформацію операційних процесів через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення з функціоналом автоматичного управління запасами, контролю термінів придатності, балансування залишків між аптеками та аналітики продажів у режимі реального часу.

5 Оцінка очікуваного ефекту. Реалізація запропонованих заходів забезпечить комплексний позитивний ефект. Впровадження ABC-XYZ-системи дозволить скоротити оборотність запасів із 44 до 34-36 днів, зменшити частку запасів групи C до 25-30 %, підвищити рівень виконання замовлень до 95-97 % та знизити частку прострочених товарів до рівня менше 1 % від обороту. Інтеграція з платформою Tabletki.ua за песимістичним сценарієм забезпечить додатковий річний дохід на рівні 191 520 грн при разових витратах на адаптацію програмного забезпечення в сумі 5 000 грн, що обумовлює надвисоку рентабельність цього заходу. Впровадження бонусної програми лояльності потребуватиме разових витрат у розмірі 40 000 грн та забезпечить чистий річний ефект на рівні 87 680 грн при окупності інвестицій протягом 3,76 місяця. У сукупності реалізація запропонованих рекомендацій сформує необхідні передумови для сталого розвитку мережі аптек «Діафарм», підвищення ефективності використання оборотного капіталу, зміцнення

лояльності споживачів та забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на фармацевтичному ринку Івано-Франківської області.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 472 с.

2 Уніят Л. М. Логістика в туристичному та готельному бізнесі : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 256 с.

3 Забуранна Л. В., Глущенко О. М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2011. № 4(12). С. 182-191.

4 Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістичні системи : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 264 с.

5 Скоробогатова Т. Н. Логістичне обслуговування при стаціонарному і переміщеному продуцентах в аспекті формування вартості товару. Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства : зб. наук. пр. Донецьк : ДонДУУ, 2012. Вип. 248. Т. 13. С. 284-294.

6 Ткаченко Т. І. Організація готельного господарства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2020. 412 с.

7 Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 344 с.

8 Bosio B. Tourism and Hospitality Logistics Management. London : Routledge, 2021. 286 p.

9 Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 640 с.

10 Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London : Pearson Education, 2016. 312 p.

11 Бауерсокс Д. Дж. Логістика : інтегрований ланцюг постачань. Київ : Олімп-Бізнес, 2017. 640 с.

12 Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

13 Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 292 с.

14 Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing. 1985. Vol. 49. P. 41-50.

15 Kasavana M. L., Brooks R. M. Managing Front Office Operations. 9th ed. Michigan : AH&LA, 2015. 496 p.

16 Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2005. 224 с.

17 Козирєва О. В. Логістика в туризмі: особливості та перспективи розвитку. Вісник ДІТБ. 2015. № 19. С. 126-132.

18 Смерічевська С. В. Логістика та управління ланцюгами поставок. Маріуполь : ПДТУ, 2017. 340 с.

19 Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.

20 Лановська Г. І. Оптимізація логістичних витрат підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-14 (дата звернення: 28.05.2026).

21 Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation. London : Pearson Education, 2019. 720 p.

22 Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988. Vol. 64, № 1. P. 12-40.

23 Мальська М. П. Організація готельного обслуговування : підручник. Київ : Знання, 2019. 366 с.

24 Офіційний сайт Morva Premium Spa Resort. URL: https://morvasparesort.com/ (дата звернення: 28.05.2026).

25 Офіційна інформація про підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33534727/ (дата звернення: 28.05.2026).

26 Офіційна інформація про підприємство. URL: https://opendatabot.ua/c/33534727 (дата звернення: 28.05.2026).

27 Офіційна інформація про підприємство. URL: https://clarity-project.info/edr/33534727 (дата звернення: 28.05.2026).

28Полянська А. С., Кінаш І. П., Станьковська І. М., Вербовська Л. С., Тараєвська Л. С., Петрина М. Ю. Бакалаврська робота : методичні вказівки для виконання бакалаврської роботи. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 38 с.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи

«Дослідження маркетингово-логістичного управління у мережі аптек «Діафарм»

Обсяг пояснювальної записки - 63 сторінок.

Кількість рисунків: 2

Кількість таблиць: 12

Перелік графічного матеріалу:

1 Титулка
2 Актуальність, мета та завдання дослідження
3 Теоретичні засади маркетингово-логістичного управління
4 Маркетинговий комплекс аптечної мережі «7P»
5 Загальна характеристика мережі аптек «Діафарм»
6 Динаміка фінансово-економічних показників (2023-2025 рр.)
7 SWOT-аналіз мережі аптек «Діафарм»
8 ABC-XYZ аналіз товарного портфеля «Діафарм»
9 Виявлені проблемні аспекти маркетингово-логістичного управління
10 Рекомендації щодо вдосконалення маркетингово-логістичного управління
11 Очікуваний ефект від впровадження рекомендацій
12 Основні висновки

Василів Х. П.