

7. *Sinsay відкриває ще 5 магазинів в Україні до кінця літа 2024 року.* УРЛ: <https://tinyurl.com/38ryb6ap>.
8. *Goorwich. S. 'You go to buy a loaf of bread and come home with a candle': how fast homewares became the new fast fashion. The Guardian.* URL: <https://tinyurl.com/4knv7w3c>.
9. *Sinsay відкрив новий магазин в рівненському ТЦ Покровський.* RDA. URL: <https://tinyurl.com/yc4nyfu7>.
10. *Sinsay відкрив 72 нові магазини і першу локацію в укрітмі: що змінилося у мережі у 2025.* RetailersUA. URL: <https://tinyurl.com/3k65mc4w>.
11. *Iyer, G.R., Blut, M., Xiao, S.H. et al. Impulse buying: a meta-analytic review. Journal of the Academy of Marketing Science. Sci. 2020. №48. P. 384-404. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00670-w*

Деренська Я.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний університет

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Процес формування операційної стратегії підприємства є ітераційним і складається з кількох ключових підпроцесів, які забезпечують узгодженість між ринковими вимогами та виробничими ресурсами. Цей процес для фармацевтичного підприємства є ще більш складним та багаторівневим механізмом, оскільки поєднує класичні управлінські підходи з жорсткими галузевими вимогами до якості, безпеки та регуляції.

До підпроцесів формування операційної стратегії слід віднести такі:

Визначення місії та ієрархії цілей. Підпроцес включає формулювання місії організації, яка виражає сенс її існування, та декомпозицію стратегічних цілей на довгострокові, середньострокові та оперативні рівні. Оперативні цілі безпосередньо вказують на бажану ринкову позицію, враховуючи потреби клієнтів. Місія фармацевтичного підприємства зазвичай фокусується на «інвестиціях у здоров'я» та забезпеченні доступності життєво важливих ліків. Стратегічні цілі мають бути SMART-орієнтованими та узгодженими із соціальною відповідальністю та етичними нормами.

Стратегічний аналіз середовища. Цей етап передбачає сканування зовнішнього оточення для виявлення можливостей і загроз (тобто аналіз ринку),

а також оцінку ресурсного забезпечення, внутрішній аудит потенціалу підприємства (аналіз сильних і слабких сторін). Часто для цього використовується SWOT-аналіз, який допомагає визначити вектори розвитку на основі конкурентного статусу підприємства. Фармацевтичні підприємства особливу увагу приділяють регуляторним обмеженням (GMP, GDP вимоги) та науковим інноваціям. Аналізуються ризики виходу на ринок технологічних гігантів та зміни у захворюваності населення.

Розробка та вибір стратегічних альтернатив. На основі аналізу формуються різні варіанти стратегій (наприклад, лідерство за витратами – для генеричних лікарських засобів, диференціація за якістю або гнучкість – для оригінальних препаратів). Вибір оптимальної альтернативи здійснюється шляхом оцінки її узгодженості із зовнішнім середовищем, реалізованості за наявних ресурсів та прийнятності рівня ризиків. Специфіка фармацевтичного сектору проявляється у виборі між централізованою та децентралізованою структурою мережі для забезпечення глобальної присутності. Часто застосовується режим SPACE (врахування складності середовища) для адаптації до невизначеності.

Стратегічне узгодження та оцінка спроможностей. Відповідно до моделі Слейка та Льюїса, цей підпроцес передбачає поєднання чотирьох перспектив: «згори-вниз» (корпоративні вимоги), «знизу-вгору» (операційний досвід), «ззовні-всередину» (ринкові вимоги) та «зсередини-назовні» (можливості ресурсів) [2]. Це забезпечує відповідність обраної операційної стратегії загальній стратегії бізнесу та відповідність операційних рішень реальним ресурсам підприємства. Для виробника фармацевтичної продукції дуже важливо провести оцінку вздовж усього ланцюга створення вартості (від R&D до дистрибуції). Важливим є залучення стратегічних партнерів для масштабування виробництва та скорочення часу виходу на ринок через агресивне конкурентне середовище та зростаючу потребу скорочення часу впровадження у виробництво нових лікарських засобів.

Проектування операційної системи та планування процесів. На цьому етапі приймаються рішення щодо головної операційної функції, конфігурації та розміщення виробничих потужностей, автоматизації та проектування продуктів і послуг. Це включає також планування ланцюгів постачання та управління якістю. Для фармацевтичного виробництва цей підпроцес включає обов'язкову валідацію процесів та технологічний трансфер. Проектуються специфічні зони (чисті приміщення) та встановлюються GMP-вимоги до персоналу для мінімізації помилок.

Реалізація та виконання операційної стратегії. Трансформація стратегічних планів у конкретні завдання, розподіл бюджетів та ресурсів. Фармацевтичні підприємства активно впроваджують інструменти ощадливого менеджменту для

скорочення часу обороту та зменшення дефектів. Впроваджуються маркетингові заходи для оптимізації прогнозування попиту. Найбільш критичним фактором успіху є доступність ресурсів (персонал, фінанси, час).

Моніторинг, оцінка результатів та контроль. Заключний підпроцес, що полягає у постійному відстеженні ходу реалізації стратегії. Оцінка результатів дозволяє вчасно коригувати стратегію у разі зміни ринкової кон'юнктури.

Список використаних джерел:

1. Дичківська О. О. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Київ : ДІА, 2018. 82 с.
2. Slack N., Lewis M. Operations Strategy. 6th ed. Pearson UK, 2019. 507 p.

Дзьоба О. Г.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та маркетингу,
Мурмелюк А. І.,
здобувач вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ VANI-ПРОСТОРУ

Подальший розвиток концепції соціально-етичного маркетингу (Socio-Ethical Marketing) розглядається сьогодні як сучасний етап еволюції класичних маркетингових підходів, що виник у відповідь на глобальні виклики – екологічні проблеми, обмеженість ресурсів та соціальну нерівність.

Характеризуючи еволюційний контекст концепції соціально-етичного маркетингу зазначимо, що вона стала п'ятою в ієрархії, розробленій Філіпом Котлером, змінивши та концептуально доповнивши попередні підходи, такі як виробничий, товарний, збутовий та традиційного маркетингу, табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика основних концепцій маркетингу на основі класичного підходу

Концепція маркетингу	Основний об'єкт уваги підприємця	Основні акценти
Виробнича	Виробництво	Акцент на широкій доступності товару, що досягається за рахунок удосконалення та підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості, збільшення масштабів виробництва
Товарна	Товар	Основний акцент робиться на якість товару, підвищення його споживчих характеристик