Ф А 2.2.1-36-367

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Фармацевтичний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **"АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ"**

Виконала: здобувачка вищої освіти
групи Фм21(4,10д)-01
спеціальності: 226 "Фармація, промислова фармація" освітньо-професійної програми "Фармація"
Марія ЛЕГЧИЛКІНА

Керівник: доцент закладу вищої освіти
кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації, к.фарм.н., доцент
Ольга РОГУЛЯ

Рецензент: доцент закладу вищої освіти
кафедри соціальної фармації, к. фарм. н., доцент
Альміра НОЗДРІНА

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена дослідженню впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність фармацевтичної організації. Проведено STEEPED-аналіз для оцінювання факторів макросередовища та SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін аптечної мережі, а також можливостей і загроз її розвитку. Досліджено вплив поведінки споживачів як фактора прямої дії на конкурентоспроможність аптечної мережі. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку з використанням TOWS-аналізу та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі.

Кваліфікаційна робота містить 48 сторінок, 3 таблиці, 9 рисунків, 40 використаних джерел.

Ключові слова: фармацевтична організація, аптечна мережа, конкурентоспроможність, зовнішнє середовище, фактори, SWOT-аналіз, STEEPED-аналіз.

ANNOTATION

The paper is devoted to the study of the impact of external environmental factors on the competitiveness of a pharmaceutical organization. A STEEPED-analysis is conducted to assess macroenvironmental factors, and a SWOT-analysis is used to identify the strengths and weaknesses of the pharmacy chain, as well as the opportunities and threats to its development. The influence of consumer behavior as a direct factor affecting the competitiveness of the pharmacy chain is examined. Strategic directions for development are substantiated using TOWS-analysis, and practical recommendations for enhancing the competitiveness of the pharmacy chain are developed.

Qualification work contains 48 pages, 3 tables, 9 figures, 40 quotes from literature.

Key words: pharmaceutical organization, pharmacy chain, competitiveness, external environment, factors, SWOT-analysis, STEEPED-analysis.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП …….. 4

РОЗДІЛ 1 Зовнішнє середовище як сукупність факторів формування конкурентоспроможності організації……... 7

1.1. Характеристика факторів зовнішнього середовища……. 7

1.2. Методи дослідження зовнішнього середовища……. 13

Висновки до розділу 1…….…….. 18

РОЗДІЛ 2 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність аптечної мережі…….. 19

2.1. Обґрунтування об’єкту та етапів дослідження…….. 19

2.2. Дослідження зовнішнього середовища аптечної мережі “9-1-1” за результатами STEEPED-аналізу…… 25

2.3. SWOT-аналіз аптечної мережі “91-1-1”……. 28

Висновки до розділу 2……..…….. 31

РОЗДІЛ 3 Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища…….. 33

3.1. Оцінка впливу споживачів як фактора прямої дії на конкурентоспроможність аптечної мережі…… 33

3.2. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку аптечної мережі “9-1-1” на основі TOWS-аналізу……. 38

3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі……... 40

Висновки до розділу 3……..……..…… 45

ВИСНОВКИ…… 47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….…….. 49

ДОДАТКИ……... 54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економіки та посилення конкуренції на фармацевтичному ринку особливої ваги набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності фармацевтичних організацій. Дослідження зовнішнього середовища як сукупності факторів формування конкурентоспроможності організації зумовлене зростаючою динамічністю та невизначеністю сучасних ринкових умов. Посилення конкуренції, цифровізація економіки, трансформація системи охорони здоров'я та зміна споживчої поведінки суттєво підвищують вплив зовнішніх чинників на результати діяльності підприємств. У таких умовах ефективне функціонування та забезпечення стійких конкурентних позицій неможливі без системного аналізу факторів макро- та мікросередовища, їх своєчасної оцінки та врахування у процесі стратегічного управління, зокрема фармацевтичних організацій.

Питання аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств є предметом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок [1–9], питання комплексного оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність фармацевтичних організацій потребують подальшого дослідження та практичного обґрунтування.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу факторів зовнішнього середовища та їх впливу на конкурентоспроможність фармацевтичних організацій, а також потребою розроблення ефективних стратегічних рішень для забезпечення їх сталого розвитку.

Мета дослідження. Метою дослідження є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування впливу факторів зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності аптечної мережі.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити завдання:

- проаналізувати теоретико-методологічні підходи аналізу та інструменти оцінювання зовнішнього середовища та його впливу на формування конкурентоспроможності організації;
- дослідити діяльність аптечної мережі “9-1-1” та визначити її конкурентні позиції на фармацевтичному ринку;
- виконати та інтегрувати результати STEEPED-аналізу та SWOT-аналізу зовнішнього середовища аптечної мережі;
- дослідити поведінку споживачів та її вплив на конкурентоспроможність аптечної мережі;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку аптечної мережі на основі TOWS-аналізу;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі.

Об’єкт дослідження: конкурентоспроможність аптечної мережі.

Предмет дослідження: вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність аптечної мережі.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано методи систематизації та узагальнення для опрацювання теоретико-методологічних підходів до аналізу зовнішнього середовища підприємства; порівняння — для визначення особливостей впливу окремих факторів макро- та мікросередовища; абстрагування та логічного аналізу — для формування узагальнених висновків щодо взаємозв’язку зовнішніх чинників і конкурентоспроможності фармацевтичної організації. Використано методи STEEPED-аналізу та SWOT-аналізу для оцінювання зовнішнього середовища аптечної мережі. Графічний метод застосовано для візуалізації результатів дослідження та інтерпретації отриманих даних.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати

можуть бути використані для удосконалення процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю фармацевтичної організації на основі результатів дослідження зовнішнього середовища.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати досліджень кваліфікаційної роботи були представлені під час XII науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю “Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики” (19 березня 2026 р., Харків) (додаток А), у рамках XXXII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів “Актуальні питання створення нових лікарських засобів” (15–17 квітня 2026 р., Харків) (додаток Б) [10].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Робота представлена на 48 сторінках друкованого тексту, містить 3 таблиці, 9 рисунків, 40 використаних інформаційних джерел, з яких 10 – іноземні.

РОЗДІЛ 1
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК СУКУПНІСТЬ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Характеристика факторів зовнішнього середовища

Актуальність дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток організації, у тому числі й фармацевтичного, зумовлена необхідністю розглядати її як відкриту систему, внутрішня стабільність якої визначається умовами та динамікою змін зовнішнього середовища [11, 12]. Аналіз зовнішнього середовища дає змогу організації своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та можливості, розробляти плани дій у разі виникнення непередбачених обставин, а також формувати ефективні стратегії розвитку. Це, своєю чергою, сприяє досягненню поставлених цілей і трансформації потенційних ризиків у нові можливості розвитку [13].

У зв’язку з цим аналіз конкурентоспроможності на ринку передбачає дослідження факторів, що формують ставлення споживачів до підприємства та його продукції, що, відповідно, відображається на динаміці його ринкової частки [4, 14].

Аналіз інформаційних джерел дає змогу узагальнити основні характеристики чинників зовнішнього середовища. Передусім їм притаманна взаємозалежність, оскільки зміна одного чинника зумовлює зміни інших. Наприклад, підвищення вартості енергоносіїв спричиняє зростання цін на продукцію, особливо енергоємну, що може послаблювати конкурентні позиції підприємств і стимулювати впровадження енергозберігаючих технологій [15].

Важливою ознакою є також взаємопов’язаність, яка відображає силу впливу змін одного чинника на інші елементи середовища. Складність зовнішнього середовища визначається кількістю чинників, на які підприємство змушене реагувати для забезпечення своєї життєздатності, а також різноманітністю форм їх прояву [12].

Динамічність і мінливість характеризують швидкість змін у середовищі функціонування підприємства. Високий рівень динамічності притаманний галузям високих технологій, зокрема фармацевтичній, біотехнологічній та електронній, тоді як у традиційних галузях ці процеси відбуваються повільніше. Водночас навіть у межах одного підприємства рівень динамічності може відрізнятися залежно від функціонального підрозділу [12].

Окремо виокремлюють невизначеність зовнішнього середовища, яка залежить від обсягу доступної інформації про чинники та ступеня впевненості в її достовірності. З метою її зниження підприємства можуть або адаптуватися до змін шляхом формування гнучких, децентралізованих структур і використання сучасних методів прогнозування, або здійснювати активний вплив на середовище через застосування маркетингових комунікацій, участь у професійних об’єднаннях та лобіювання власних інтересів [12].

Під час аналізу складових зовнішнього середовища виокремлюють групи факторів, що справляють суттєвий вплив на діяльність організацій. У науковій теорії та практиці сформовано кілька підходів до їх класифікації, які подаються у вигляді відповідних груп. Зовнішнє середовище є більш масштабним порівняно з внутрішнім і поділяється на дві ключові складові: середовище прямого впливу (мікросередовище) та середовище опосередкованого впливу (макросередовище), що відображено на рис. 1.1 [12, 16].

Вплив чинників прямої дії на діяльність підприємства є більш відчутним порівняно з чинниками непрямої дії [17].

Мікросередовище — це сукупність факторів зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, контактні аудиторії, законодавчі та державні органи), які безпосередньо впливають на діяльність фармацевтичних організацій, підприємств, аптечних закладів, фірм і компаній, а також зазнають зворотного впливу з їхнього боку. Вплив цих чинників потребує постійного прогнозування та врахування з метою підвищення ефективності функціонування фармацевтичних організацій [18].

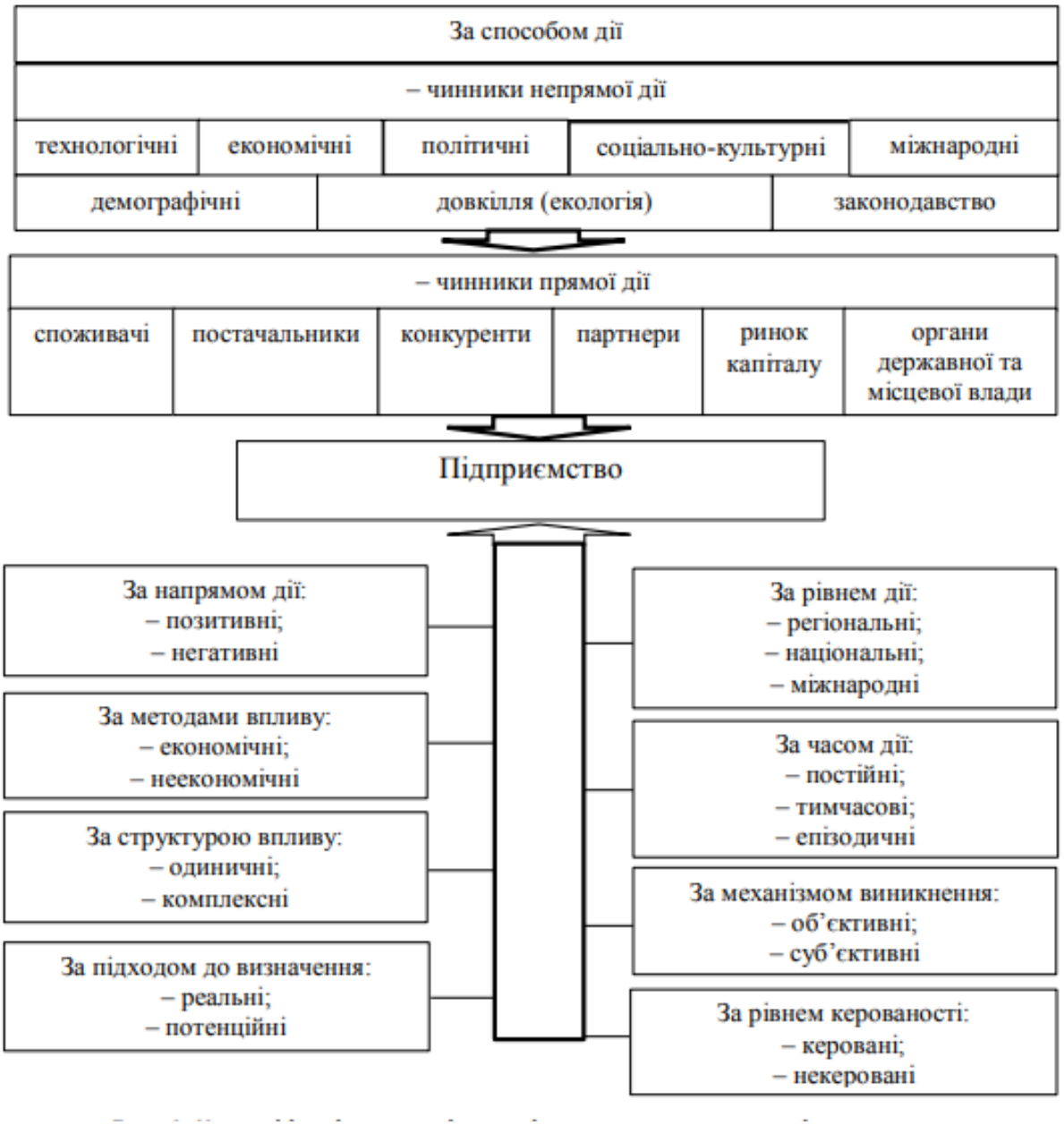

Рис. 1.1 Фактори зовнішнього середовища

Макросередовище — це сукупність факторів, що впливають на фармацевтичну організацію (підприємство, фірму, компанію, аптеку) та її мікросередовище, але не підлягають її контролю. Ці чинники зумовлюють потенційні ризики у процесі здійснення господарської діяльності та визначають рівень готовності організації до їх подолання [19].

Мікросередовище та макросередовище відіграють визначальну роль у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку організації в довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим їх дослідження потребує комплексного та

системного аналізу факторів, об’єктів, явищ і процесів, здатних як посилювати, так і послаблювати конкурентоспроможність організації. Сучасні наукові підходи підкреслюють, що ефективне управління зовнішнім середовищем передбачає ідентифікацію ключових драйверів змін та адаптацію до динамічних ринкових умов [20].

Поведінка споживачів є одним із визначальних чинників формування конкурентоспроможності організації, а здатність впливати на неї виступає ключовою передумовою її підвищення. Дослідження споживчої поведінки забезпечує компаніям глибше розуміння потреб і очікувань клієнтів, що сприяє розробленню більш ефективних маркетингових стратегій і формуванню пропозицій, здатних максимально задовольнити їхні запити. Відомо, що здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів визначає рівень його конкурентоспроможності, оскільки споживачі, формуючи попит, фактично визначають асортимент продукції, її якість і прийнятний рівень цін. Таким чином, між споживачами та підприємством існує тісний взаємозв’язок, який впливає на результати його діяльності [21, 22].

Конкурентне середовище також значною мірою визначає параметри функціонування підприємства, зокрема асортимент продукції та рівень цін. Водночас конкуренція виходить за межі боротьби за споживача і поширюється на всі види ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові та інноваційні). У сучасних умовах вона також впливає на внутрішні аспекти діяльності підприємства, зокрема умови праці, рівень оплати та організаційну культуру, стимулюючи підвищення ефективності управління [23].

Вагомим чинником прямої дії є постачальники. До ключових вхідних ресурсів належать обладнання, трудові ресурси, капітал, сировина та енергоресурси. Більшість організацій значною мірою залежить від стабільності постачань, що зумовлює необхідність формування довгострокових партнерських відносин із постачальниками та ефективного управління ланцюгами поставок [24].

Слід зазначити, що функціонування та розвиток організації неможливі

без залучення фінансових ресурсів. Потенційними джерелами інвестицій є банківські установи, державні програми підтримки, приватні інвестори та акціонери. Водночас рівень фінансової стійкості та ефективності діяльності організації безпосередньо впливає на її здатність залучати капітал і розширювати інвестиційні можливості [25].

Діяльність організацій регламентується нормативно-правовою базою та контролюється відповідними державними інституціями. Регуляторне середовище визначає правила ведення бізнесу, рівень податкового навантаження та умови конкуренції, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства [11].

Під зовнішніми чинниками розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, соціальних і природних умов, національних та міжнародних інституціональних структур, а також інших елементів, що функціонують у глобальному середовищі та можуть прямо або опосередковано впливати на конкурентоспроможність підприємства [26]. Основні складові зовнішнього середовища з їх короткою характеристикою наведено у табл. 1.1 [27, 28].

Необхідно підкреслити, що ефективне управління передбачає тісну взаємодію зовнішніх і внутрішніх чинників. Зміни у зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність відповідних управлінських реакцій на внутрішньому рівні. Наприклад, економічна криза може спонукати підприємство до перегляду фінансової стратегії, скорочення витрат або оптимізації операційних процесів. Аналогічно, у разі виходу на нові ринки виникає потреба врахування культурних особливостей споживачів та адаптації продукції й маркетингових стратегій до їхніх потреб.

Навіть в умовах нестабільної економіки організація може досягти успіху за рахунок ефективного використання внутрішніх ресурсів і впровадження адаптивних управлінських стратегій. Водночас навіть високий рівень внутрішньої організації не гарантує успіху за умови ігнорування зовнішніх ризиків.

Таблиця 1.1

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Характеристика складових
Державна політика	Стан і вектор внутрішніх реформ, стратегічні пріоритети розвитку держави та рівень її політичної й економічної стабільності, участь у міжнародних інтеграційних процесах, основні напрями зовнішньої політики.
Правове середовище	Рівень узгодженості законодавчої бази та ефективність функціонування нормативно-правових актів.
Економічні умови	Рівень розвитку національної економіки в цілому та її окремих галузей, інвестиційна привабливість країни, стан податкової системи й державна підтримка стратегічно важливих секторів, рівень заробітної плати на національному, регіональному та галузевому рівнях, частка наукоємної продукції в структурі експорту держави.
Монополізація економіки	Кількісні та структурні характеристики природних монополій у країні, рівень розвитку конкурентного середовища, ефективність функціонування антимонопольних органів, ступінь доступності ринку для входження нових суб'єктів господарювання.
Ресурсний потенціал	Рівень забезпеченості країни власними природними ресурсами, ступінь екологічного навантаження, стан і рівень захищеності всіх видів природних ресурсів.
Товарні ринки	Структура та обсяг галузевих ринків, рівень вимогливості та специфічні потреби споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стабільність позицій провідних учасників ринку.
Ринкова інфраструктура	Рівень розвитку інформаційних комунікацій, широта та різноманітність транспортної інфраструктури, стан банківського та страхового обслуговування, рівень розвитку посередницьких організацій тощо.
Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура та кваліфікаційна підготовка робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, вартість робочої сили на національному, регіональному та галузевому рівнях, а також загальний культурний та освітній рівень розвитку суспільства.

1.2. Методи дослідження зовнішнього середовища

Широкий спектр методів дослідження зовнішнього середовища доцільно аналізувати під кутом їх актуальності для вивчення мкросередовища та макросередовища. Наприклад, у сучасних умовах значна кількість компаній здійснює дослідження, спрямовані на аналіз мікросередовища, застосовуючи різні види методів. До них належать проведення персональних глибинних інтерв'ю з респондентами, обчислення індексів споживчої довіри, моніторинг динаміки індексів споживчих настроїв населення країни, що здійснюється на регулярній основі та передбачає визначення індексу поточного становища й індексу економічних очікувань, проведення онлайн-опитувань, формування панелей домогосподарств, дослідження впливу кризових явищ на споживачів із використанням репрезентативних вибірок, а також опитування експертів, зокрема топ-менеджерів компаній, щодо пошуку шляхів подолання проблем у кризових умовах і використання нових можливостей [29].

Доцільно звернути увагу на думку науковців, які відмічають, що у сучасному мінливому бізнес-середовищі організації, які прагнуть ефективно орієнтуватися у складних процесах управління поведінкою споживачів, передусім повинні враховувати особливості цифрового простору. Оскільки цифрове середовище продовжує трансформувати споживчі вподобання та процеси прийняття рішень щодо купівлі, організації дедалі більше покладаються на сучасні технології з метою формування залученості, впливу на поведінку споживачів і досягнення стратегічних цілей [30].

Як приклад, розглянемо метод "5×5", аналітичний процес якого зорієнтований на виявлення найбільш значущих чинників зовнішнього середовища [31]. Сутність процедури ідентифікації полягає в отриманні експертних оцінок шляхом надання відповідей на п'ять ключових запитань щодо впливу п'яти груп чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

До переліку таких запитань належать [31]:

1. Які щонайменше п’ять чинників зовнішнього середовища є відомими та можуть впливати на діяльність підприємства?

2. Які п’ять чинників зовнішнього середовища становлять найбільшу загрозу для функціонування компанії?

3. Які п’ять чинників зовнішнього середовища, враховані у стратегічному плануванні конкурентів, є вам відомими?

4. Які п’ять чинників можуть стати ключовими для досягнення цілей компанії за умови реалізації обраної стратегії?

5. Які п’ять змін у зовнішньому середовищі можуть створити найбільш сприятливі умови для діяльності підприємства?

Згідно з підходами вітчизняних науковців, ключовими інструментами оцінювання впливу факторів макросередовища є PEST-аналіз і SWOT-аналіз. PEST-аналіз використовується для ідентифікації впливу політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних чинників зовнішнього середовища (Political & Legal, Economic, Demographic, Social, Technological, Ecological). SWOT-аналіз — це методичний підхід до визначення взаємозв’язків між ключовими аспектами діяльності підприємства: його сильними сторонами (перевагами), слабкостями, можливостями та загрозами. Результати цього аналізу надалі можуть застосовуватися для розробки та обґрунтування стратегій розвитку підприємства. SWOT-аналіз дає змогу оцінити зовнішні впливи, визначити та узгодити взаємозв’язки між сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища організації та можливостями і загрозами, що формуються у зовнішньому середовищі [32–34].

Також досить поширеними є такі методи аналізу:

- SLEPT — розширений варіант PEST із додаванням правового компонента (Legal);
- PESTLE, що доповнює PEST правовими та екологічними чинниками;
- STEEPLE, який охоплює соціокультурні, технологічні, економічні, природні, політичні, правові та етичні фактори, за потреби включаючи також географічний аспект;

- PESTEL-аналіз, який, проте, не завжди дозволяє адекватно відобразити специфіку попиту на лікарські засоби, оскільки демографічний фактор — один із ключових драйверів фармацевтичного ринку — у його структурі розчиняється у широкому соціальному блоці;
- DESTEP-аналіз, розроблений у нідерландській школі маркетингу, який виділяє демографію в самостійний аналітичний блок. DESTEP-аналіз, який вирізняється простотою застосування, універсальністю та комплексним дослідженням ключових факторів, що забезпечує його стичну цінність. Це методологічне рішення є особливо доцільним для аптечних мереж, де вікова структура населення, рівень захворюваності та чисельність цільових груп споживачів безпосередньо визначають обсяг і структуру попиту;
- STEEPED-аналіз — найбільш сучасна й глибока модель для фармацевтичного ринку, оскільки враховує етичні аспекти, соціальну справедливість і доступність лікарських засобів [31, 35].

В умовах високої динамічності ринку організації здійснюють систематичний моніторинг зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення чинників, що визначають напрями їх діяльності та стратегічні пріоритети, з використанням різних методів (табл. 1.2 та табл. 1.3) [4, 28, 31, 32, 34, 35].

Таким чином, проведений теоретичний аналіз засвідчив, що ефективне управління конкурентоспроможністю організації можливе лише за умови системного врахування чинників зовнішнього середовища та використання комплексного інструментарію їх оцінювання. Зовнішнє середовище підприємства характеризується високим рівнем невизначеності, складності та взаємозалежності факторів, що обумовлює необхідність застосування сучасних аналітичних інструментів для його оцінювання. Зокрема, використання методів стратегічного аналізу, таких як STEEPED-, SWOT- та TOWS-аналіз, дозволяє ідентифікувати ключові можливості та загрози, визначити вплив макро- та мікрофакторів на діяльність підприємства, а також сформувати обґрунтовані стратегічні рішення.

Таблиця 1.2.

Методи дослідження мікросередовища

Фактор	Методи оцінювання та дослідження	Приклади інструментів
Споживачі	маркетингові дослідження споживачів (опитування, анкетування, глибинні інтерв'ю та фокус-групи, спостереження), аналіз тенденцій попиту;	онлайн-опитування (SurveyMonkey, Google Forms), фокус-групи Zoom/офлайн, спостереження у торговельних точках, аналітика соціальних мереж;
Постачальники	оцінка надійності та стабільності постачальників шляхом опитування (анкетування, інтерв'ю) та аналізу контрактів; використання систем рейтингів постачальників;	таблиці оцінки постачальників, інтерв'ю, CRM-системи;
Конкуренти	аналіз конкурентного середовища, включаючи порівняльний аналіз продукції, цін, маркетингових стратегій; застосування моделі Портера "П'ять сил";	SEMrush, SimilarWeb, Google Trends, Mystery Shopping;
Посередники	аналіз ефективності каналів розподілу; опитування та інтерв'ю партнерів; оцінка логістичних процесів;	CRM-системи, таблиці аналізу каналів, інтерв'ю з керівниками компаній-посередників;
Контактні аудиторії	опитування та інтерв'ю стейкхолдерів; соціологічні дослідження; аналіз активності у соціальних мережах;	онлайн-опитування, Facebook Insights, LinkedIn Analytics;
Державні органи	моніторинг законодавчих та нормативних змін; експертні оцінки; порівняльний аналіз регуляторних вимог.	професійні консультації, бази даних LexisNexis, Westlaw.

Таблиця 1.3.

Методи дослідження макросередовища

Фактор	Методи оцінювання та дослідження	Приклади інструментів
Соціально-культурні	STEEPED / PESTEL-аналіз; соціологічні дослідження; аналіз поведінкових і споживчих трендів; оцінка рівня фармацевтичної грамотності;	статистичні бази даних, опитування населення, панельні дослідження, маркетингові звіти;
Технологічні	STEEPED / PESTEL-аналіз; моніторинг інновацій; аналіз цифровізації (eHealth, ePrescription); оцінка R&D та патентної активності;	патентний аналіз, технічні звіти, галузеві огляди, аналітика IT-рішень;
Економічні	STEEPED / PESTEL-аналіз макропоказників; економічне моделювання; аналіз платоспроможності та реімбурсаційних механізмів;	дані державної статистики, макроекономічні моделі, фінансові звіти;
Екологічні	STEEPED / PESTEL-аналіз; оцінка екологічного впливу; аналіз вимог до утилізації фармацевтичних відходів;	екологічні аудити, стандарти ISO, ESG-звіти;
Політико-правові	STEEPED / PESTEL-аналіз; моніторинг регуляторних змін; експертна оцінка політичних і регуляторних ризиків;	нормативно-правові бази, аналітичні звіти, сценарне планування;
Етичні	STEEPED-аналіз; оцінка КСВ; аналіз етичних аспектів маркетингу та доступності лікарських засобів;	ESG-індикатори, кодекси етики, звіти КСВ, експертні оцінки;
Демографічні	STEEPED / DESTEP-аналіз; демографічне прогнозування; аналіз захворюваності та вікової структури.	дані держстатистики, демографічні прогнози, медико-статистичні звіти.

Висновки до 1 розділу

Досліджено теоретико-методологічні засади аналізу зовнішнього середовища організації та його впливу на формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Показано, що зовнішнє середовище характеризується складністю, взаємозалежністю, динамічністю та невизначеністю, що обумовлює необхідність системного підходу до його аналізу. Виокремлено основні групи чинників макро- та мікросередовища, які формують умови функціонування підприємств і безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Визначено, що ключову роль у формуванні конкурентних переваг відіграють споживачі, постачальники, конкуренти та інституційне середовище, тоді як макросередовище визначає загальні умови ведення бізнесу через економічні, соціальні, технологічні, політико-правові, екологічні, демографічні та етичні чинники.

Проаналізовано основні сучасні підходи до дослідження зовнішнього середовища підприємства, зокрема PEST-, STEEPED- та SWOT-аналіз, а також їх модифікації. Встановлено, що комплексне застосування зазначених інструментів забезпечує більш повну ідентифікацію ризиків і можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ

2.1. Обґрунтування об’єкту та етапів дослідження

Фармацевтичний роздрібний ринок України характеризується інтенсивними процесами консолідації, зумовленими сукупною дією зовнішніх чинників, зокрема воєнного стану, євроінтеграційних регуляторних трансформацій та активної цифровізації споживчого середовища. Провідні аптечні мережі демонструють високі темпи розширення, що призводить до поступового звуження конкурентного простору для незалежних операторів [11, 36–38]. За таких умов систематичний аналіз зовнішнього середовища виходить за межі суто теоретичного інструментарію та набуває статусу ключового елементу стратегічного управління фармацевтичною організацією.

Об’єктом дослідження обрано аптечну мережу “Аптека 9-1-1” (далі — аптечна мережа), яка є одним із провідних суб’єктів вітчизняного фармацевтичного роздрібного ринку [39]. Заснована у 1996 році, аптечна мережа функціонує під управлінням ТОВ “Гамма 55” та має широку географію присутності на території України. Розвинене територіальне покриття, представлене на рис. 2.1, сприяє забезпеченню доступності лікарських засобів для населення.

Станом на початок 2025 року мережа об’єднувала близько 1,8 тис. аптечних закладів і входила до числа лідерів ринку за кількістю торгових точок та обсягами реалізації. Водночас протягом 2025 року спостерігалася незначна корекція мережі. Попри стійкі ринкові позиції, зростаючий конкурентний тиск, трансформації у поведінці споживачів і цифровізації зовнішнього середовища зумовлюють необхідність постійного вдосконалення стратегій конкурентоспроможності.

Рис. 2.1 Географія присутності аптечної мережі на території України

Аптечна мережа “Аптека 9-1-1” відзначена професійними нагородами, зокрема BIG Trade-Marketing Awards 2024 у номінації “Найкраща trade-маркетингова кампанія запуску нового продукту», а також премією “Панацея” (2017, 2019, 2020, 2021, 2024 рр.), що свідчить про сформовані компетенції у сфері трейд-маркетингу. Водночас в умовах активного розвитку категорійного менеджменту та рекламних і медійних каналів комунікації традиційні підходи до трейд-маркетингу потребують подальшої трансформації.

Мережа входить до числа лідерів онлайн-сегмента аптечного ритейлу: вебресурс apteka911.ua демонструє високий рівень трафіку, а асортимент э широким. У компанії реалізовано інтеграцію з електронною системою охорони здоров’я (eHealth), впроваджено сервіси дистанційних консультацій та налагоджено співпрацю з провідними логістичними операторами.

Важливим показником соціальної відповідальності та операційної стійкості є участь мережі у державних програмах “Доступні ліки”, “єПідтримка” та “Національний кешбек”, а також запуск у січні 2024 року першого в Україні мобільного аптечного пункту, що в умовах активних бойових дій забезпечив доступ до лікарських засобів для населення

прифронтових територій. Слід відмітити, що участь у державних програмах, виконує важливу соціальну функцію, однак обмежено сприяє формуванню власних клієнтських даних, що є критично важливими для розвитку персоналізованих комунікацій і напряму рекламних і медійних каналів комунікації.

Компанія демонструє активну позицію у сфері розвитку людського капіталу: значна частина співробітників підвищує кваліфікацію за підтримки роботодавця, а співпраця з освітніми установами сприяє формуванню кадрового резерву. Водночас в умовах дефіциту фармацевтичних кадрів актуалізується потреба в подальшій цифровізації та масштабуванні освітніх програм.

Електронна медична інформаційна система аптечної мережі забезпечує швидкий та зручний пошук і замовлення лікарських засобів і супутніх товарів різних категорій у мережі аптечних закладів-партнерів, що сприяє зниженню витрат споживачів як у ціновому, так і в часовому вимірі.

Для підвищення якості сервісу та зручності використання системи застосовується комплекс сучасних цифрових інструментів, зокрема:

- спеціальні акційні сторінки з актуальними вигідними пропозиціями на лікарські засоби та товари аптечного асортименту;
- новинні розділи та тематичні блоги за участю практикуючих лікарів і фармацевтів, що забезпечують інформаційний супровід споживачів;
- інтегровані сторінки, які поєднують продукцію окремих брендів із розширеною навігацією та офіційними описами виробників;
- рекламні банери, призначені для інформування про акції, новини та спеціальні пропозиції.

Використання зазначених інструментів сприяє поглибленню цифровізації аптечної мережі, підвищенню якості взаємодії зі споживачами та зміцненню її конкурентних позицій на фармацевтичному ринку. Водночас під впливом змін регуляторного середовища та посилення нормативних вимог аптечна мережа змушена адаптувати та трансформувати бізнес-моделі.

Методологічну основу дослідження становить поетапне застосування сучасних інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища аптечної мережі, що забезпечує послідовний перехід від виявлення глобальних тенденцій до формування обґрунтованих управлінських рішень (рис. 2.2).

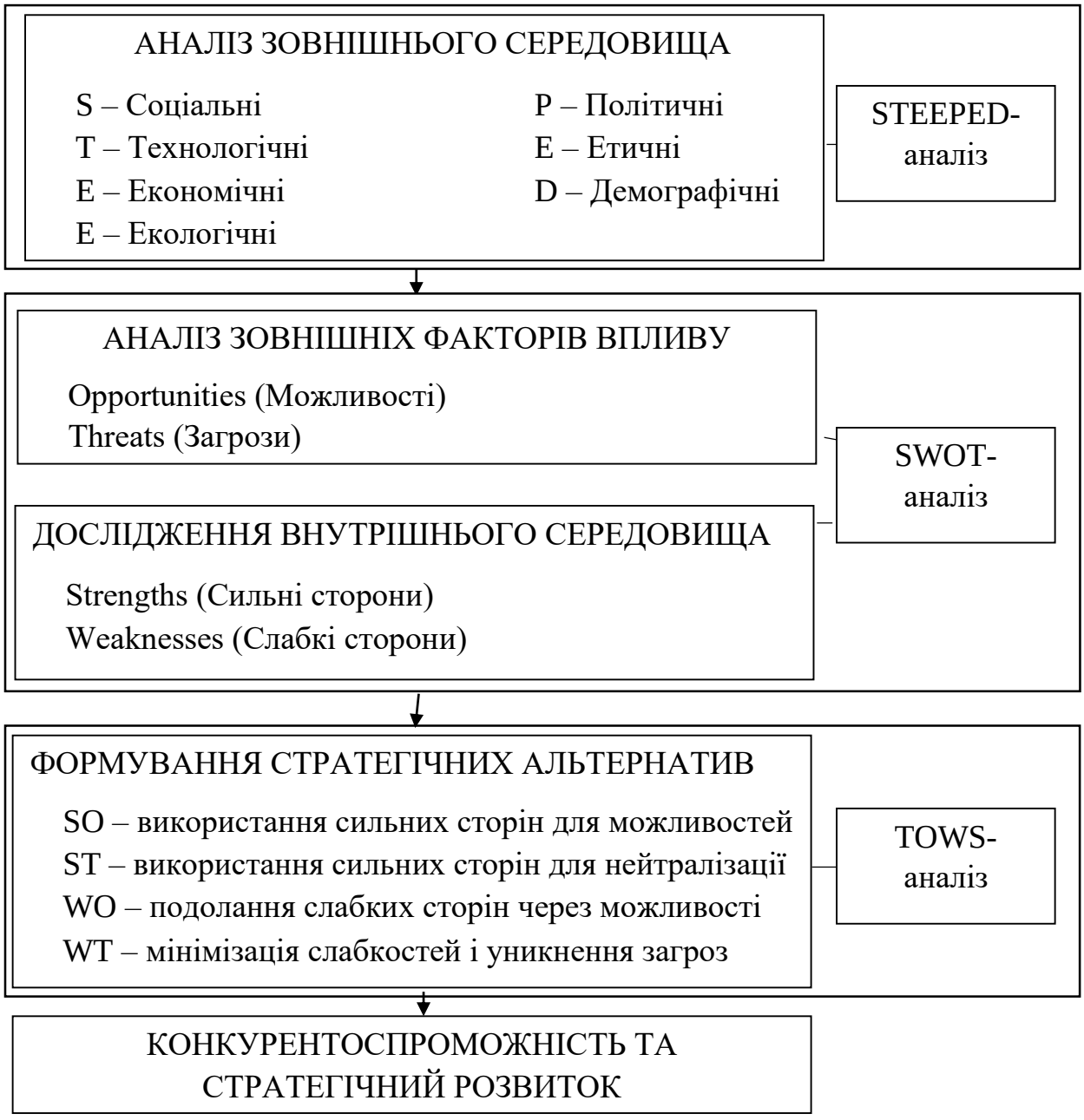

Рис. 2.2. Модель аналізу зовнішнього середовища аптечної мережі

Дослідження передбачає проведення STEEPED-аналізу, спрямованого на систематизацію чинників макросередовища за відповідними групами (демографічними, економічними, соціокультурними, технологічними,

екологічними, політико-правовими та етичними), що дозволяє структуровано оцінити вплив зовнішніх чинників і визначити їхній потенційний вплив на конкурентоспроможність аптечної мережі.

На наступному етапі здійснювався SWOT-аналіз, який забезпечує інтеграцію результатів оцінювання зовнішнього середовища з аналізом внутрішнього потенціалу компанії. У межах цього етапу визначаються сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що формують стратегічну позицію аптечної мережі на ринку.

Наступний етап представлений TOWS-аналізом, який передбачає трансформацію результатів SWOT-аналізу у конкретні стратегічні альтернативи. На цьому етапі формуються стратегії типу SO, ST, WO та WT, що забезпечують ефективне використання сильних сторін мережі, мінімізацію слабкостей і адаптацію до зовнішніх викликів.

Модель відображає логіку трансформації чинників макросередовища (STEEPED) у стратегічні управлінські рішення через використання інструментарію SWOT- та TOWS-аналізу, що забезпечує формування та посилення конкурентних переваг аптечної мережі “9-1-1”.

З метою оцінювання впливу поведінки споживачів на конкурентоспроможність аптечної мережі “9-1-1” проведено емпіричне дослідження із застосуванням опитування як методу збору даних, що забезпечило комплексність аналізу поведінкових характеристик споживачів фармацевтичного ринку (додаток В). Вибіркова сукупність становила 67 респондентів, які здійснюють регулярні або періодичні покупки лікарських засобів в аптечній мережі “9-1-1”. Вибірка є цільовою, репрезентує відвідувачів аптеки і сформована з урахуванням соціально-демографічних характеристик та особливостей споживчої поведінки на фармацевтичному ринку. До її складу увійшли особи різних вікових груп, що забезпечило охоплення ключових сегментів споживачів лікарських засобів. У віковій структурі вибірки переважають респонденти працездатного віку: 26–35 років — близько 25% та 36–45 років —28%, що обумовлено їх високою активністю

як споживачів фармацевтичної продукції. Частка осіб віком 46–60 років становить орієнтовно 25% і характеризується стабільним попитом на лікарські засоби. Група респондентів 18–25 років представлена на рівні 12%. Частка респондентів віком понад 60 років становить 8%, що пояснюється їх нижчою участю в онлайн-опитуваннях. Частка осіб до 18 років є мінімальною (2%). За гендерною структурою вибірка характеризується домінуванням жіночої аудиторії — близько 80%, що відповідає загальним тенденціям фармацевтичного споживання. Таким чином, сформована вибірка є цільовою та умовно репрезентативною, оскільки відображає дозволяє здійснити комплексний аналіз поведінкових характеристик різних сегментів фармацевтичного ринку. Обробка отриманих даних здійснювалася із застосуванням методів описової статистики (відсотковий розподіл відповідей), що дозволило виявити домінуючі тенденції споживчої поведінки.

Інструментарій дослідження включав структуровану анкету, яка містила закриті запитання з множинним вибором, а також шкалу Лайкерта (від 1 до 5 балів) для оцінювання значущості окремих чинників вибору аптечної мережі споживачами. Такий підхід дав змогу не лише ідентифікувати ключові детермінанти споживчого вибору, але й оцінити інтенсивність їх впливу.

Для комплексної оцінки використано аналітичний інструмент “ромб Портера”, який визначає детермінанти конкурентоспроможності, а його базова структура включає чотири взаємопов’язані блоки: факторні умови, умови попиту, споріднені та підтримуючі галузі, а також стратегію, структуру і суперництво компаній.

Таким чином, запропонована послідовність етапів дослідження забезпечує логічну узгодженість аналітичних процедур, комплексність оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, а також обґрунтованість формування стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі “9-1-1”.

2.2. Дослідження зовнішнього середовища аптечної мережі “9-1-1” за результатами STEEPED-аналізу

Метою дослідження є проведення STEEPED-аналізу зовнішнього середовища аптечної мережі “9-1-1” та формування стратегічних висновків за ключовими блоками макросередовища.

Соціальні чинники визначають умови діяльності аптечної мережі й відображають поведінкові моделі, цінності та рівень медико-фармацевтичної культури населення. Встановлено, що факторами цієї групи є:

- поширення самолікування підвищує роль аптек як первинної точки отримання консультації внаслідок чого формується підвищений попит на консультаційні фармацевтичні послуги;
- зростання рівня тривожності населення, яке стимулює попит на антидепресанти, седативні препарати та засоби для нормалізації сну;
- зміна споживчих пріоритетів у бік швидкої доступності та цифрових сервісів.

Завданням мережі є розвиток фармацевтичного консультування, персоналізованих сервісів і програм супроводу пацієнтів.

Технологічні зміни визначають рівень цифрової зрілості фармацевтичної організації. Доцільним є поглиблення цифрової трансформації бізнес-моделі та розвиток власної IT-екосистеми, оскільки такими чинниками для аптечної мережі є:

- розвиток ЕСОЗ та електронних рецептів;
- впровадження телемедицини та дистанційних консультацій;
- цифровізація каналів взаємодії зі споживачами (e-commerce, мобільні застосунки);
- використання ШІ для прогнозування попиту та управління запасами;
- автоматизація аптечних процесів (включно з роботизованими рішеннями).

Визначено, що економічне середовище аптечної мережі

характеризується високою нестабільністю та структурними обмеженнями. Зокрема:

- зростання ринку у грошовому вираженні при стагнації фізичних обсягів;
- інфляційний тиск на ціни;
- обмежене державне фінансування охорони здоров'я;
- висока залежність від імпорту та валютних коливань;
- розширення програм реімбурсації.

Отже, необхідно спрямувати зусилля на оптимізацію витрат, розвиток участі у програмах реімбурсації та управління фінансовими ризиками.

Екологічні вимоги посилюються в умовах євроінтеграції, тому актуальним є впровадження концепції сталого розвитку бізнесу і концепції "зеленої аптеки". Такими чинниками визначено:

- посилення стандартів екологічності фармацевтичної упаковки;
- розвиток систем збору та утилізації відходів;
- зростання вимог до енергоефективності аптечних закладів.

Регуляторне середовище має визначальний вплив на діяльність аптечної мережі. До політико-правових чинників віднесено:

- посилення державного регулювання цін на лікарські засоби;
- обмеження маркетингових договорів на фармацевтичному ринку;
- посилення антимонопольного контролю;
- розширення державних програм реімбурсації;
- гармонізація законодавства з нормами ЄС.

Етичні аспекти визначають рівень соціальної відповідальності бізнесу. Зокрема:

- підвищення вимог до прозорості ціноутворення;
- посилення ролі аптек у забезпеченні доступності лікарських засобів;
- етичне фармацевтичне консультування та запобігання самолікуванню;
- формування довіри до аптечних мереж як складових системи охорони

здоров’я.

Стратегічна дія аптечної мережі передбачає розвиток соціально відповідального бізнесу та підвищення стандартів фармацевтичної етики.

Демографічні чинники формують базову структуру попиту на фармацевтичному ринку. Визначено, що такими є:

- скорочення чисельності населення на внутрішньому ринку;
- високий рівень міграції населення;
- старіння населення та зростання частки вікової групи;
- зростання потреб у лікуванні хронічних захворювань;
- підвищення попиту на реабілітаційні препарати та послуги.

Проведений STEEPED-аналіз свідчить, що зовнішнє середовище аптечної мережі “9-1-1” характеризується високим рівнем динамічності, регуляторної залежності та цифрової трансформації. Найбільш значущими драйверами змін виступають демографічні, технологічні та політико-правові чинники, тоді як економічна нестабільність і екологічні вимоги формують додаткові стратегічні обмеження. У сукупності це зумовлює необхідність адаптації бізнес-моделі, посилення цифрових компетенцій, розвитку клієнтоорієнтованих сервісів і впровадження принципів концепції сталого розвитку бізнесу та соціально відповідального ведення бізнесу.

Узагальнення результатів STEEPED-аналізу дозволяє виділити такі ключові положення:

- соціально-демографічні фактори визначають довгострокову місткість ринку та структуру споживчого попиту;
- економічні умови формують обмеження платоспроможності населення та впливають на модель споживання лікарських засобів;
- технологічний розвиток виступає ключовим джерелом формування конкурентних переваг;
- політико-правове середовище є основним джерелом регуляторних ризиків і обмежень;
- екологічні та етичні аспекти поступово трансформуються у фактори

стратегічної диференціації та репутаційної стійкості.

Таким чином, застосування STEEPED-аналізу забезпечує комплексне бачення зовнішнього середовища завдяки врахуванню етичного виміру та розширенню стратегічного контексту дослідження. Отримані результати дозволяють ідентифікувати ключові макротренди, що визначають умови функціонування аптечної мережі “9-1-1”, серед яких провідну роль відіграють технологічні та соціально-демографічні фактори, а також політико-економічні чинники, що обумовлюють необхідність постійної адаптації бізнес-процесів до нестабільного зовнішнього середовища.

2.3. SWOT-аналіз аптечної мережі “9-1-1”

SWOT-аналіз є загальновизнаним інструментом стратегічного менеджменту, що дає змогу систематизувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища організації в межах єдиної аналітичної матриці [39]. Застосування цього методу до аптечної мережі “9-1-1” дозволяє виявити співвідношення між її стратегічним потенціалом та викликами ринкового середовища, зумовленими воєнним станом, регуляторними трансформаціями та цифровізацією галузі. Результати аналізу подано на рис. 2.3.

З метою поглиблення стратегічної діагностики діяльності аптечної мережі доцільним є поєднання STEEPED- та SWOT-підходів, що дає змогу встановити системні причинно-наслідкові зв’язки між факторами макросередовища та внутрішніми характеристиками аптечної мережі, а також визначити їхній вплив на формування стратегічних можливостей і загроз. Соціально-демографічні фактори (S, D), зокрема скорочення чисельності населення, масова міграція та старіння населення, безпосередньо формують структуру попиту на фармацевтичну продукцію. З одного боку, це створює можливості (O) у вигляді зростання попиту на лікарські засоби для лікування хронічних захворювань, розвиток реабілітаційної та геріатричної допомоги, а також посилення попиту препарати в умовах підвищеного рівня стресу.

S – Сильні сторони	**W – Слабкі сторони**
використання цифрових та електронних платформ (власна MIC та e-commerce); участь у програмі “Доступні ліки”; мобільні аптеки для прифронтових районів; власні торговельні марки; широкий асортимент лікарських засобів та медичних виробів; висока якість обслуговування; розвинена мережа аптечних закладів; налагоджені канали постачання; високий рівень обслуговування; кваліфікований фармацевтичний персонал; присутність у прифронтових зонах, що забезпечує унікальне соціальне позиціонування в умовах воєнного стану;	втрата аптек на окупованих територіях; концентрація активів у прифронтовій зоні; кадровий дефіцит фармацевтів та плинність кадрів; залежність від постачальників; високий рівень операційних витрат; обмежена гнучкість у формуванні цінової політики;
O – Можливості	**T – Загрози**
зростання ринку у грошовому і натуральному вимірі; розширення переліку лікарських засобів, які підлягають реімбурсації; консолідаційні процеси (поглинання малих мереж); повоєнне відновлення фармацевтичного ринку; розширення партнерства із закладами охорони здоров’я та закладами освіти; диверсифікація асортименту; зростання попиту через підвищення свідомості населення щодо збереження здоров’я; розвиток фармацевтичних і цифрових технологій.	воєнні ризики та руйнування інфраструктури; посилення антимонопольного нагляду; посилення ринкової конкуренції; зміни у державному регулюванні та ціноутворенні; демографічна динаміка; економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення; перебої в постачанні товарів аптечного асортименту; волатильність національної валюти

Рис. 2.3 SWOT-матриця аптечної мережі “9-1-1”

З іншого боку, демографічні зрушення та міграційні процеси посилюють окремі слабкі сторони (W), зокрема нерівномірність територіального покриття та втрату частини аптек у зонах бойових дій. Водночас ці тенденції підсилюють значущість сильних сторін (S), таких як розвинена аптечна мережа, широкий асортимент, високий рівень сервісу та кваліфікований фармацевтичний персонал.

Технологічні фактори (T), що включають розвиток електронної системи охорони здоров'я, е-рецептів, телемедицини, цифрових платформ і впровадження ШІ, безпосередньо корелюють із сильними сторонами (S) аптечної мережі, зокрема наявністю власних цифрових рішень та розвитком e-commerce і каналів дистанційної взаємодії з пацієнтами. Зазначене формує додаткові можливості (O) для масштабування онлайн-продажів, підвищення ефективності фармацевтичного консультування та інтеграції з державними цифровими сервісами. Водночас технологічна трансформація підсилює слабкі сторони (W), пов'язані зі зростанням витрат на цифрову інфраструктуру, залежністю від технологічних провайдерів та підвищенням вимог до кваліфікації персоналу.

Економічні фактори (E), зокрема інфляційний тиск, валютна нестабільність та зростання цін на лікарські засоби, формують суттєві загрози (T) для діяльності аптечної мережі. Вони підсилюють слабкі сторони (W), пов'язані з високим рівнем операційних витрат, імпортозалежністю та обмеженою гнучкістю цінової політики. Водночас зростання номінального обсягу фармацевтичного ринку та розвиток програм реімбурсації створюють можливості (O) для розширення ринкової частки через участь у державних програмах відшкодування вартості лікарських засобів і диверсифікацію асортименту.

Встановлено, що комплексний вплив на діяльність аптечної мережі мають політико-правові фактори (P), включаючи посилення державного регулювання цін, антимонопольний контроль, заборону маркетингових договорів та гармонізацію законодавства з нормами ЄС. З одного боку, участь

у програмі “Доступні ліки” формує сильну сторону (S) та створює можливості (O) для стабілізації попиту, а з іншого– регуляторні обмеження та посилення контролю виступають як загрози (T), які знижують гнучкість бізнес-моделі та обмежують інструменти конкурентної боротьби.

Екологічні фактори (E), зокрема посилення вимог до екологічності упаковки лікарських засобів, утилізації фармацевтичних відходів та зниження енергоспоживання, формують передумови для трансформації операційної діяльності аптечних мереж. Це створює можливості (O) для впровадження концепції “зеленої аптеки” та екологічної диференціації бренду, однак водночас може посилювати слабкі сторони (W) через необхідність додаткових інвестицій у модернізацію інфраструктури.

Етичні фактори (Ethical), що охоплюють підвищення вимог до прозорості ціноутворення, соціальної відповідальності бізнесу та якості фармацевтичного консультування, підсилюють сильні сторони (S), зокрема рівень сервісу, кваліфікацію персоналу та довіру споживачів. Вони також формують довгострокові конкурентні переваги, оскільки етична складова поступово стає важливим критерієм вибору на фармацевтичному ринку.

Таким чином, інтеграція STEEPED- та SWOT-аналізу дозволяє встановити, що макросередовище аптечної мережі має багатовекторний вплив: соціально-демографічні та технологічні фактори переважно формують можливості розвитку та підсилюють внутрішній потенціал підприємства; економічні та політико-правові чинники виступають основними джерелами загроз і обмежень; екологічні та етичні фактори поступово трансформуються у стратегічні драйвери диференціації. Вищезазначене створює науково обґрунтовану основу для формування адаптивної стратегії розвитку аптечної мережі в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Висновки до 2 розділу

1. Дослідження діяльності аптечної мережі “9-1-1” демонструє стійкі конкурентні позиції завдяки поєднанню розгалуженої територіальної

присутності, широкого асортименту продукції та розвинених цифрових сервісів. Встановлено, що в умовах посилення конкуренції та цифровізації ринку традиційні джерела конкурентних переваг поступово втрачають самодостатність і потребують доповнення інноваційними рішеннями.

2. Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у компанії суттєвих внутрішніх конкурентних переваг, водночас ідентифіковані внутрішні обмеження, такі як кадровий дефіцит, залежність від зовнішніх постачальників, висока частка операційних витрат і територіальна концентрація активів у зоні підвищеного ризику. Аналіз зовнішнього середовища виявив наявність сприятливих тенденцій, зокрема зростання фармацевтичного ринку, розширення державних програм реімбурсації, можливості консолідації та повоєнного відновлення галузі, що створює передумови для масштабування діяльності. Разом з тим, суттєві загрози, пов’язані з воєнними ризиками, макроекономічною нестабільністю, посиленням регуляторного тиску, конкуренції та логістичними перебоями, формують високий рівень невизначеності.

3. Проведений STEEPED-аналіз дозволив ідентифікувати ключові фактори макросередовища, що визначають умови функціонування аптечної мережі. Встановлено, що найбільш значущими серед них є соціально-демографічні, технологічні та політико-правові фактори. Економічні, екологічні та етичні чинники виступають додатковими обмеженнями та водночас формують передумови для стратегічної диференціації.

4. Інтеграція результатів STEEPED- та SWOT-аналізу засвідчила, що макросередовище має багатовекторний вплив на діяльність аптечної мережі: технологічні та соціально-демографічні фактори переважно формують можливості розвитку, тоді як економічні та регуляторні чинники генерують основні ризики та обмеження.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Оцінка впливу споживачів як фактора прямої дії на конкурентоспроможність аптечної мережі

Оцінка впливу споживачів як фактора прямої дії на конкурентоспроможність аптечної мережі проведена за результатами опитування (анкетування). Отримані результати свідчать, що найчастіше впливає на вибір аптеки цінова доступність лікарських засобів, яку відзначили 79,1 % респондентів. Це підтверджує високу цінову чутливість споживачів та їхню орієнтацію на економічну вигідність покупки. З точки зору конкурентоспроможності, даний фактор виступає базовим елементом формування попиту та визначає необхідність гнучкої цінової політики аптечної мережі. Узагальнені результати наведено на рис. 3.1.

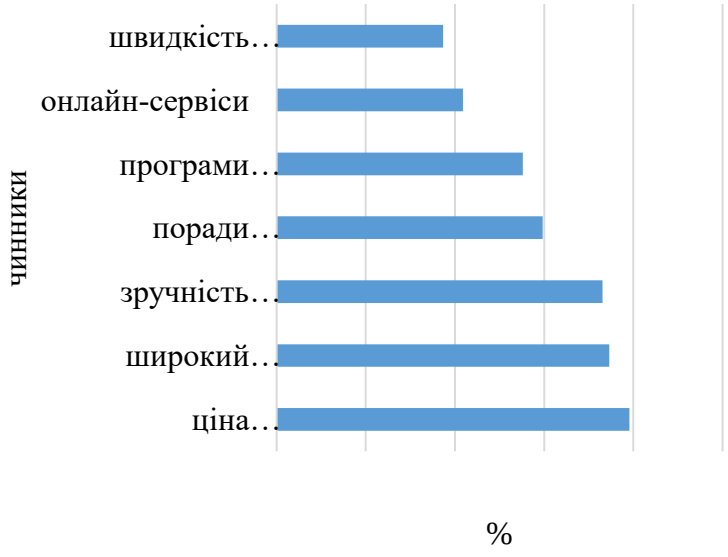

Рис. 3.1. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність аптечної мережі

Другим за значущістю фактором є широта асортименту (74,6 %), що свідчить про важливість забезпечення повного спектра лікарських засобів та медичних виробів. Це вказує на те, що конкурентна перевага аптечної мережі формується не лише за рахунок ціни, але й через здатність задовольняти різноманітні потреби споживачів в одному торговому просторі.

Зручність розташування аптек (73,1 %) є наступним за значущістю фактором, що підтверджує роль територіальної доступності як важливого елемента споживчої поведінки. Даний результат узгоджується з концепцією поведінкової логістики, відповідно до якої споживачі надають перевагу мінімізації часових витрат на отримання товару.

Аналіз сервісної складової показав, що 37,3 % респондентів орієнтуються на швидкість обслуговування, а 59,7 % — на професійність аптечного персоналу. Отримані відсотки свідчать про зростання ролі нематеріальних факторів конкурентоспроможності, зокрема якості сервісу та рівня фармацевтичного консультування. Таким чином, конкурентна перевага аптечної мережі дедалі більше зміщується у сферу сервісної диференціації.

Встановлено також, що 41,8 % респондентів використовують онлайн-сервіси, що свідчить про поступову цифровізацію споживчої поведінки. Це формує передумови для розвитку омніканальної моделі обслуговування, яка поєднує офлайн- та онлайн-взаємодію зі споживачем.

Результати опитування демонструють наявність достатнього рівня лояльності споживачів до аптечної мережі “9-1-1”, що підвереджують дані рис. 3.2. Зокрема, відповідаючи на запитання “Чи користуєтесь Ви постійно аптечною мережею 911?” 55,2% респондентів зазначили, що постійно користуються послугами цієї мережі, що вказує на сформоване ядро стабільних клієнтів. Водночас 29,9% опитаних користуються аптекою часто, але не на постійній основі, що свідчить про наявність так званої “умовної лояльності”, коли вибір залежить від конкретних обставин (ціна, наявність товару, локація тощо).

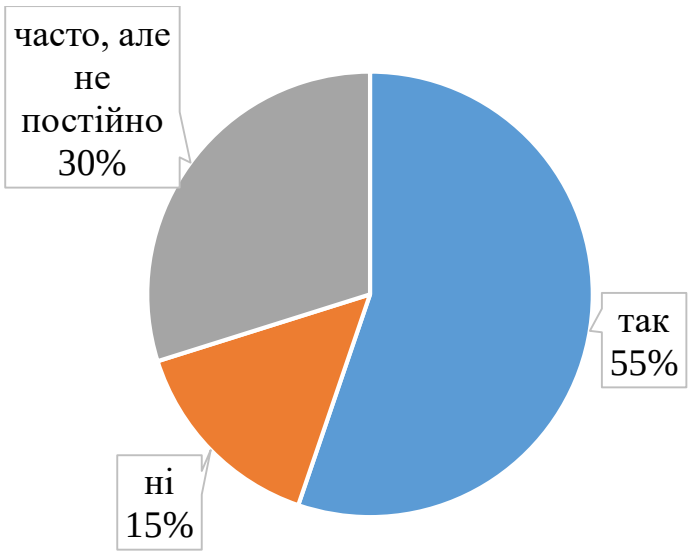

Рис. 3.2. Рівень лояльності споживачів до аптечної мережі

Разом із тим 15 % респондентів не відвідують аптечну мережу “9-1-1” постійно, що може вказувати на перевагу альтернативних аптек. Загалом отримані результати демонструють, що, незважаючи на достатньо високий рівень прихильності споживачів, значна частка клієнтів залишається відкритою до зміни аптечної мережі, що підсилює роль цінових, сервісних і маркетингових факторів у забезпеченні конкурентоспроможності.

Оцінка ключових факторів вибору аптечної мережі “9-1-1” свідчить про домінування економічних і споживчих критеріїв у формуванні поведінки клієнтів. Найвищу значущість має цінова доступність лікарських засобів (4,5 бала), що підтверджує високу чутливість споживачів до вартості продукції аптечного асортименту в умовах економічної нестабільності. Друге місце посідає широта асортименту (4,2 бала), що відображає потребу клієнтів у комплексному задоволенні фармацевтичних потреб в межах однієї аптечної мережі. Важливим фактором також є зручність розташування аптек (4 бали), що підкреслює роль територіальної доступності у виборі місця придбання лікарських засобів.

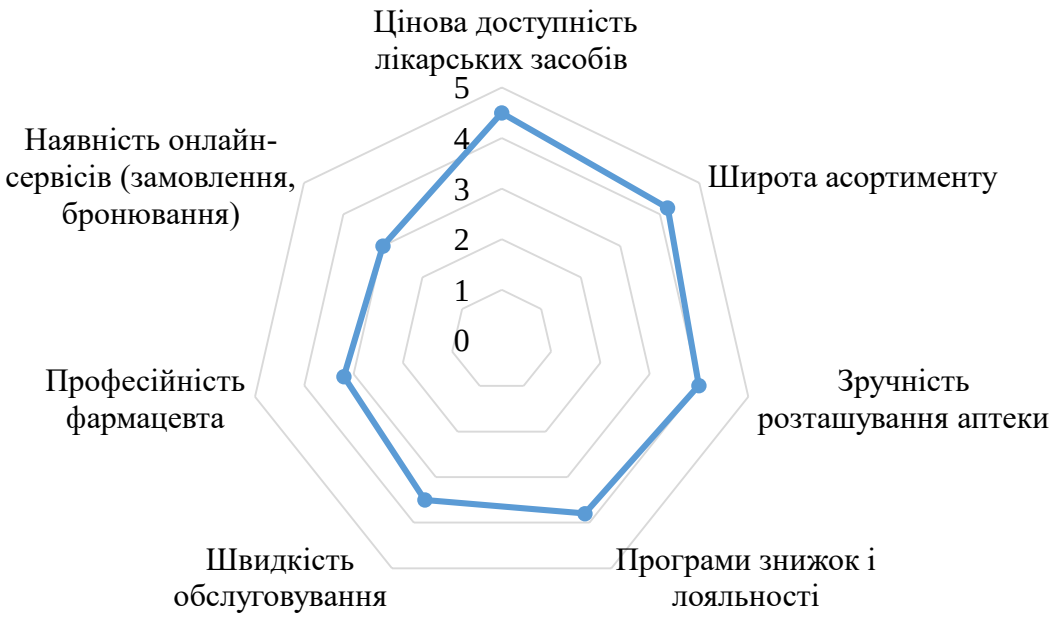

Рис. 3.3 Оцінка ключових факторів вибору аптечної мережі “9-1-1”

Менш вагомими, але все ж значущими, є програми знижок і лояльності (3,8 бала), які виступають інструментом утримання клієнтів, а також швидкість обслуговування (3,5 бала), що характеризує операційну ефективність аптечних закладів. Водночас професійність фармацевта (3,2 бала) та наявність онлайн-сервісів (3 бали) отримали відносно нижчі оцінки, що може свідчити про недооцінку цих факторів споживачами або недостатній рівень їх розвитку та сприйняття як конкурентних переваг. Загалом результати підтверджують, що при виборі аптечної мережі споживачі орієнтуються насамперед на цінові та функціональні характеристики, тоді як сервісні та цифрові аспекти поки що мають другорядне значення.

Результати дослідження свідчать про високу чутливість споживачів до цінових факторів та зростаючу роль цифрових сервісів у виборі аптечної мережі. Зокрема, переважна більшість респондентів (89,6%) зазначили, що вже змінювали аптеку через нижчу ціну в іншій мережі, що підтверджує домінування цінової конкуренції на фармацевтичному роздрібному ринку. Водночас лише 10,4% опитаних залишаються лояльними незалежно від

цінових коливань.

Аналогічна тенденція простежується і в потенційній поведінці споживачів: 62,7% готові змінити аптеку за умови вигіднішої пропозиції, тоді як 28,4% зазначають ситуативний характер такого рішення, що свідчить про наявність умовної лояльності. Лише 9,0% респондентів демонструють стабільну прихильність до обраної аптечної мережі.

Щодо використання цифрових інструментів, більшість споживачів (77,6%) регулярно користуються онлайн-замовленням (сайти-агрегатори) або іншими цифровими сервісами, ще 19,4% — періодично, і лише 3,0% взагалі їх не використовують. Це вказує на високий рівень цифровізації споживчої поведінки та підтверджує стратегічну важливість розвитку e-commerce і онлайн-сервісів для аптечних мереж.

Загалом отримані результати дозволяють зробити висновок, що поведінка споживачів лікарських засобів характеризується поєднанням високої цінової еластичності попиту та активної цифрової залученості, що має визначальний вплив на конкурентоспроможність аптечних мереж.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що поведінка споживачів є ключовим детермінантом конкурентоспроможності аптечної мережі. Домінуючими факторами виступають цінова політика, асортиментна достатність та якість сервісу, тоді як цифровізація поступово формує новий вектор розвитку взаємодії зі споживачами.

У цілому встановлено, що конкурентні переваги аптечної мережі формуються на перетині трьох ключових вимірів: економічного (ціна), функціонального (асортимент і доступність) та сервісного (якість обслуговування і цифрові канали). Визначене обумовлює необхідність інтегрованого стратегічного підходу до управління поведінкою споживачів як фактором підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі.

3.2. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку аптечної мережі “9-1-1” на основі TOWS-аналізу

За результатами дослідження побудована TOWS-матриця на прикладі аптечної мережі “9-1-1” (рис. 3.4), яка відображає логіку стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах консолідації фармацевтичного ринку, цифрової трансформації та регуляторного посилення. У центрі стратегічної моделі у вигляді стратегій наведено поєднання цифровізації, розширення ринкової присутності та підвищення операційної стійкості через диверсифікацію бізнес-напрямів.

Враховуючи, що конкурентоспроможність аптечної мережі “9-1-1” формується в результаті системної взаємодії внутрішніх ресурсів та факторів зовнішнього середовища, найбільш результативними визначені стратегічні напрями, що ґрунтуються на використанні сильних сторін для реалізації можливостей (SO-стратегії), а також на нейтралізації зовнішніх загроз за рахунок внутрішнього потенціалу (ST-стратегії). Водночас реалізація WO- та WT-стратегій сприяє підвищенню операційної ефективності, цифровій трансформації бізнес-моделі та зниженню впливу ключових ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, узгоджене застосування всіх груп стратегій забезпечує комплексний підхід до управління розвитком аптечної мережі, а інтегрована стратегія – створює передумови для довгострокового зміцнення ринкових позицій, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкості організації в умовах високої ринкової турбулентності.

Додатково встановлено, що конкурентоспроможність аптечної мережі формується не лише під впливом конкурентного середовища, але й через взаємодію з комплементарними суб’єктами (закладами охорони здоров’я, державними установами, цифровими платформами), що підтверджує доцільність використання інтегрованого підходу на основі моделі “ромба Портера” та концепції Value Net.

TOWS	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	**стратегія SO** (Strengths–Opportunities) агресивна експансія та цифрова інтеграція використання розвиненої аптечної мережі та широкого асортименту для розширення присутності; розвиток власної МІС, e-commerce та цифрових каналів для інтеграції з ЕСОЗ, е-рецептами та телемедициною; посилення ролі участі в програмі “Доступні ліки”; використання ВТМ для диверсифікації асортименту; розвиток фармацевтичного консультування з урахуванням старіння населення та зростання хронічних захворювань.	**стратегія ST** (Strengths–Threats) захист позицій і стійкість бізнес-моделі використання розвиненої мережі та логістики для мінімізації перебоїв у постачанні товарів; застосування цифрових платформ (МІС, e-commerce) для підвищення операційної ефективності; формування кваліфікованого персоналу та високого рівня сервісу; використання ВТМ як інструменту захисту від цінових коливань та валютної нестабільності; посилення соціальної ролі аптек для зміцнення позицій в умовах воєнних ризиків та руйнування інфраструктури.
Слабкі сторони (W)	**стратегія WO** (Weaknesses–Opportunities) цифрова трансформація та компенсація обмежень зменшення кадрового дефіциту фармацевтів через розвиток цифрових сервісів, телемедицини та автоматизації процесів (лікомати, ШІ-рішення); компенсація високих операційних витрат через оптимізацію логістики та впровадження цифрових платформ управління запасами; подолання залежності від постачальників шляхом розширення ВТМ та диверсифікації закупівельних каналів; підвищення цінової гнучкості через участь у програмах реімбурсації та розвиток державних компенсаторних механізмів; зменшення впливу втрат аптек у прифронтових/окупованих регіонах через розвиток онлайн-каналів продажу та мобільних аптек.	**стратегія WO** (Weaknesses–Opportunities) цифрова трансформація та компенсація обмежень зниження впливу високих операційних витрат і валютної нестабільності через централізацію закупівель і довгострокові контракти з постачальниками; подолання кадрового дефіциту та плинності персоналу через стандартизацію процесів і часткову автоматизацію обслуговування; зменшення ризиків регуляторних обмежень цін через диверсифікацію доходів (ВТМ, e-commerce, сервісні послуги); зниження впливу територіальних втрат і концентрації активів через розвиток дистанційних форматів обслуговування; адаптація до економічної нестабільності через гнучке управління запасами та прогнозну аналітику попиту.

Рис. 3.4 Матриця TOWS-аналізу аптечної мережі

Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність формування комплексної, адаптивної стратегії розвитку аптечної мережі, орієнтованої на цифровізацію, клієнтоорієнтованість, диверсифікацію джерел доходу та підвищення соціальної ролі підприємства.

3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі

Конкурентоспроможність аптечної мережі визначається її здатністю ефективно використовувати наявну та потенційну ринкову кон'юнктуру в умовах динамічних змін зовнішнього середовища з метою зростання товарообігу та забезпечення стійкого фінансового результату [38]. У межах попереднього аналізу встановлено, що ключові конкурентні переваги мережі "9-1-1" формуються на стику цифровізації, розвиненої інфраструктури та соціально-орієнтованої моделі обслуговування.

До основних конкурентних переваг аптечної мережі "9-1-1" належать:

- впровадження сервісу онлайн-бронювання лікарських засобів;
- розвиток дистанційного фармацевтичного консультування та телемедичних сервісів;
- створення цифрових рішень для участі у програмі "Доступні ліки";
- розвиток мобільних аптечних пунктів для забезпечення доступності у віддалених регіонах;
- автоматизація та розширення програм лояльності;
- використання МІС для оптимізації операційних процесів;
- широкий та диверсифікований асортимент продукції;
- розгалужена аптечна мережа, що забезпечує високу територіальну доступність.

Конкурентне середовище аптечної мережі "9-1-1" характеризується високим рівнем насиченості, посиленням консолідаційних процесів та зростанням як цінової, так і нецінової конкуренції, зокрема через розвиток

цифрових каналів продажу та омніканальних форматів обслуговування.

У межах запропонованої аналітичної моделі аптечна мережа “9-1-1” розглядається як центральний гравець (гравець А), тоді як інші учасники фармацевтичної екосистеми виступають як гравці В, які можуть виконувати як конкурентні, так і комплементарні функції. Такий підхід відповідає концепції Value Net і доповнює класичний “ромб Портера”. Отже, встановлено, що умови попиту формуються під впливом комплементарних гравців В, зокрема лікарів, медичних закладів, телемедичних сервісів та системи електронного рецепта (eHealth). Вони виступають первинними генераторами попиту на фармацевтичні послуги, підсилюючи роль аптечної мережі як елемента системи охорони здоров’я.

Споріднені та підтримуючі галузі, до яких належать фармацевтичні виробники, дистриб’ютори, страхові компанії, а також державні інституції (НСЗУ, програми реімбурсації). Вони виконують комплементарну функцію, знижуючи фінансові бар’єри доступу до лікарських засобів і забезпечуючи стабільність попиту.

Факторні умови формуються через технологічних гравців В — цифрові медичні платформи, eHealth, IT-інфраструктуру та інноваційні рішення (ШІ, автоматизація процесів), що безпосередньо підвищує ефективність операційної діяльності аптечної мережі та якість обслуговування.

Стратегія, структура і конкуренція фірм визначається взаємодією з іншими аптечними мережами, які виступають конкурентами (гравці В). Вони формують рівень ринкової інтенсивності, впливають на цінову політику та стимулюють розвиток нецінових конкурентних переваг.

Таким чином, результати аналізу узгоджуються з попередньо сформованими висновками STEEPED-, SWOT- та TOWS-аналізу, відповідно до яких конкурентоспроможність аптечної мережі “9-1-1” формується під впливом технологічних, соціально-демографічних та політико-правових факторів, а також через активну взаємодію з комплементарними та конкурентними учасниками ринку.

Інтеграція ромба Портера з концепцією Value Net дозволила виконати перехід від макрорівневого аналізу зовнішнього середовища до мікродинамічного моделювання взаємодій між гравцями ринку, де конкурентні та комплементарні зв'язки розглядаються як рівнозначні детермінанти формування конкурентних переваг аптечної мережі "9-1-1" (рис. 3.5).

За результатами проведеного аналізу макросередовища, конкурентного середовища та внутрішніх характеристик функціонування аптечної мережі "9-1-1" встановлено наявність низки стратегічних напрямів, реалізація яких дозволить підвищити рівень її конкурентоспроможності в умовах трансформації фармацевтичного ринку України.

Формування рекомендацій здійснювалося з урахуванням критерію їх практичної реалізованості в сучасних економічних і регуляторних умовах, а також потенційного впливу на ключові показники діяльності — обсяг реалізації, маржинальність та рівень клієнтської лояльності:

1) розвиток ВТМ, у напрямі оптимізації асортименту яких доцільним є формування їх структурованого портфеля із чіткою сегментацією за ціновими рівнями (економічний, середній, преміальний сегменти). Такий підхід дозволить забезпечити диференціацію товарної пропозиції та підвищити контроль над прибутковістю. Важливим є також встановлення довгострокових партнерських відносин із вітчизняними фармацевтичними виробниками, що сприятиме стабільності постачання, оптимізації витрат та підвищенню якості продукції. Додатково доцільним є впровадження стандартів етичного просування ВТМ у процесі фармацевтичного консультування, що мінімізує регуляторні та репутаційні ризики;

2) удосконалення трейд-маркетингової діяльності. Підвищення ефективності трейд-маркетингу доцільно забезпечити шляхом впровадження повноцінної системи категорійного менеджменту з виділенням пріоритетних товарних категорій та закріпленням відповідальних менеджерів.

Рис. 3.5 Інтеграція ромба Портера з концепцією Value Net

Водночас необхідною є адаптація планограм до форматів аптечних закладів і регіональних особливостей попиту, що дозволить оптимізувати викладку товарів і підвищити конверсію продажів. Доцільним є також удосконалення системи KPI взаємодії з постачальниками, орієнтованої на показники sell-out, дотримання стандартів викладки та ефективність рекомендацій фармацевтів;

3) розвиток програм лояльності та управління клієнтськими даними. Ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності є впровадження повноцінної програми лояльності, яка забезпечить накопичення та аналіз даних про поведінку споживачів. Інтеграція програми лояльності з усіма каналами продажу (офлайн-аптеки, вебсайт) створить передумови для реалізації персоналізованих маркетингових комунікацій, підвищення частоти повторних покупок та зростання середнього чека;

4) цифровізація операційної діяльності, що передбачає розвиток інструментів автоматизації взаємодії з клієнтами, зокрема чат-ботів для обробки типових запитів (наявність товарів, статус замовлення, оформлення покупки). Додатково рекомендовано застосування аналітичних моделей прогнозування попиту для оптимізації управління товарними запасами, що дозволить знизити рівень дефектури та мінімізувати надлишкові залишки;

5) розвиток фармацевтичних сервісів. Підвищення споживчої цінності аптечних послуг доцільно забезпечити шляхом стандартизації базових фармацевтичних сервісів, зокрема вимірювання артеріального тиску, рівня глюкози крові та індексу маси тіла. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню додаткової цінності для споживачів та підвищенню рівня їхньої лояльності;

6) удосконалення системи управління персоналом. У контексті кадрового дефіциту на фармацевтичному ринку України доцільним є впровадження цифрових систем навчання персоналу, що дозволить стандартизувати процес підвищення кваліфікації та забезпечити його масштабованість. Поряд із цим рекомендовано запровадження

диференційованої системи мотивації персоналу, що враховує як комерційні показники діяльності (обсяг продажів, частка ВТМ), так і показники якості обслуговування (рівень задоволеності клієнтів).

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме посиленню ключових конкурентних переваг аптечної мережі “9-1-1” через розвиток власних торгових марок, удосконалення трейд-маркетингових інструментів, цифровізацію бізнес-процесів та підвищення якості клієнтського обслуговування. Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить підвищити ефективність діяльності мережі, зміцнити її ринкові позиції та забезпечити адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища.

Висновки до 3 розділу

1. За результатами проведеного дослідження встановлено, що поведінка споживачів є ключовим детермінантом формування конкурентоспроможності аптечної мережі та визначає ефективність реалізації її стратегічних рішень.

2. Аналіз засвідчив, що вибір аптечної мережі обумовлюється сукупністю факторів, серед яких визначальними є доступність лікарських засобів, рівень цін, територіальна близькість аптек, якість обслуговування та можливість отримання професійного фармацевтичного консультування. Водночас спостерігається зростання ролі цифрових сервісів, зокрема онлайн-бронювання, електронних рецептів та дистанційної взаємодії зі споживачами.

3. Встановлено, що в умовах економічної нестабільності споживачі характеризуються високою ціновою чутливістю, однак нецінові фактори, такі як рівень довіри до аптечної мережі, швидкість обслуговування та якість сервісу, відіграють важливу роль у формуванні лояльності.

4. Побудовано матрицю TOWS-аналізу, на основі якої обґрунтовано стратегічні напрями розвитку аптечної мережі. Встановлено, що найбільш перспективними є стратегії типу SO та ST, спрямовані на масштабування діяльності, розвиток цифрових сервісів, посилення участі у державних

програмах та зміцнення ринкових позицій. Водночас реалізація WO- та WT-стратегій забезпечує підвищення операційної ефективності, зниження залежності від зовнішніх ризиків та адаптацію до нестабільного середовища.

5. У межах моделі “ромба Портера” встановлено, що конкурентоспроможність аптечної мережі визначається зростанням попиту на фармацевтичне консультування та цифрові сервіси, розвитком цифрової інфраструктури (eHealth, MIC, e-commerce), впливом комплементарних галузей, що стимулюють попит і знижують бар’єри доступу, а також високою інтенсивністю конкуренції та переходом до омніканальних моделей обслуговування.

6. Обґрунтовано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі “9-1-1”, зокрема: розвиток омніканальної моделі обслуговування з інтеграцією онлайн- та офлайн-каналів; розширення цифрових сервісів; підвищення якості фармацевтичного консультування та посилення сервісної складової; активізація комунікаційної політики щодо інформування споживачів про доступні сервіси та державні програми тощо.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено сутність і ключові характеристики зовнішнього середовища організації. Виокремлено основні групи чинників мікро- та макросередовища та визначено їхню роль у формуванні конкурентних переваг організації. Розглянуто базові методи стратегічного аналізу та обґрунтовано їхні аналітичні можливості щодо ідентифікації факторів зовнішнього середовища. Встановлено, що комплексне застосування сучасних аналітичних інструментів забезпечує повну та об’єктивну оцінку зовнішнього середовища, а також підвищує обґрунтованість стратегічних управлінських рішень.

2. Проаналізовано основні характеристики діяльності аптечної мережі та встановлено наявність стійких конкурентних позицій, що забезпечуються розгалуженою аптечною мережею, широким асортиментом продукції, розвитком цифрових сервісів і участю у державних програмах реімбурсації.

3. Проведено STEEPED-аналіз зовнішнього середовища аптечної мережі та ідентифіковано ключові фактори макросередовища, серед яких найбільший вплив мають соціально-демографічні, технологічні та політико-правові чинники. Встановлено, що економічні, екологічні та етичні фактори формують додаткові обмеження діяльності мережі, водночас створюючи передумови для стратегічної диференціації.

4. За результатами STEEPED- та SWOT-аналізу встановлено взаємозв’язки між факторами макросередовища та внутрішніми характеристиками підприємства, визначено ключові можливості й загрози, а також їхній вплив на сильні та слабкі сторони аптечної мережі.

5. Побудовано матрицю TOWS-аналізу та визначено ключові стратегічні альтернативи розвитку аптечної мережі. Обґрунтовано пріоритетність SO- та ST-стратегій, спрямованих на цифровізацію, масштабування діяльності та посилення конкурентних позицій, а також WO- та WT-стратегій, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування та мінімізацію ризиків.

6. Виявлено, що споживчий вибір визначається як ціновими, так і

нецiновими факторами, серед яких ключову роль відіграють доступність лікарських засобів, рівень сервісу, довіра до аптечної мережі та розвиток цифрових сервісів. Зафіксовано зростання ролі онлайн-каналів обслуговування та поступову трансформацію аптек у важливий елемент системи охорони здоров'я. Доведено, що поведінка споживачів є одним із ключових драйверів конкурентоспроможності аптечної мережі, а її врахування підвищує ефективність стратегічних управлінських рішень.

7. У межах моделі "ромба Портера" встановлено, що конкурентоспроможність аптечної мережі визначається зростанням попиту на фармацевтичні та цифрові сервіси, розвитком цифрової інфраструктури, впливом комплементарних галузей, а також високою інтенсивністю конкуренції та переходом до омніканальних моделей обслуговування.

8. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі. Обґрунтовано напрями подальшого розвитку, зокрема впровадження омніканальної моделі, розширення цифрових сервісів, підвищення якості фармацевтичного консультування, розвиток програм лояльності та посилення комунікаційної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко В., Ляшевська В., Лисенко О. Оцінка конкурентоспроможності аптечного закладу на фармацевтичному ринку України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки.* 2022. Т. 1, № 5. С. 258–262. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-42.

2. Сучасні підходи аптечних закладів до побудови тривалих стосунків зі споживачами фармацевтичної продукції та покращення фармацевтичної допомоги / Н. О. Ткаченко та ін. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 4. С. 73–81. DOI: 10.11603/2312-0967.2024.4.14990.

3. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.5.

4. Посилкіна О. В., Козирєва О. В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей ВНЗ : у 2 ч. Харків : НФаУ, 2016. Ч. 1. 181 с.

5. Панькевич О. Б., Громовик, Б. П. Оцінювання впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на фармацевтичну безпеку держави. *Фармацевтичний часопис.* 2025. № 1. С. 57–64. DOI: 10.11603/2312-0967.2025.1.15106.

6. Аль-Махамід Зейн Ель-Абідін, Рогуля О. Ю. Дослідження факторів зовнішнього середовища фармацевтичної організації. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали X наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2021 р. Харків : Іванченка І. С., 2021. С. 130–131.

7. Medication safety in transitions of care. Geneva : WHO, 2019. URL: https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/ea908758-6760-4309-b884-bb55215c71da/content (Date of access: 20.11.2025).

8. Transforming pharmacy and pharmaceutical sciences education in the context of workforce development. *Pharmacy Education*. 2017. URL: https://www.fip.org/file/1387 (Date of access: 20.11.2025).

9. The potential of artificial intelligence to improve patient safety: a scoping review / D. W. Bates et al. *NPJ Digital Medicine*. 2021. Vol. 4(1). P. 54. DOI: 10.1038/s41746-021-00423-6.

10. Легчилкіна М. В. Вплив поведінки споживачів на конкурентоспроможність аптечної мережі. *Актуальні питання створення нових лікарських засобів :* матеріали XXXII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, м. Харків, 15-17 квіт. 2026 р. Харків : НФаУ, 2025. С. 340–341.

11. Аптечний саміт України 2025: фармацевтичний ринок та регуляторні зміни. *Щотижневик Аптека.* 2025. № 48. URL: https://www.apteka.ua/article/735732?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.04.2026).

12. Велика О. Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 137–143. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21892/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%201_19.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

13. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 2. С. 185–193. DOI: 10.35774/econa2023.02.185.

14. Коюда О. П., Щукіна Д. О. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. м. Харків, 20 лют. 2018 р. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. URL: https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/en/article/view/1720/1642 (дата звернення: 24.11.2025).

15. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень

ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-182.

16. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4(89). С. 120–129. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu.

17. Полянська А. С., Савчук С. В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5927 (дата звернення: 20.11.2025).

18. Бондарєва І. В. Мікросередовище. *Фармацевтична енциклопедія.* URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8166/mikroseredovishhe (дата звернення: 10.12.2025).

19. Бондарєва І. В., Малий В. В. Макросередовище. *Фармацевтична енциклопедія.* URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8162/makroseredovishhe (дата звернення: 10.12.2025).

20. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. 2021. URL: https://hbr.org (Date of access: 09.01.2026).

21. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 67, № 6. С. 167–174.

22. Жук О. С., Пашкуда Т. В. Управління ефективністю праці на підприємстві в умовах війни. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects* : monograph. Riga : Baltija Publishing, 2022. P. 97–102.

23. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2020. 396 p.

24. Christopher M. Logistics Supply Chain Management. 6th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 344 p.

25. Financing SMEs and Entrepreneurs 2020 / Organisation for Economic Co-

operation and Development. 2020. DOI: 10.1787/061fe03d-en.

26. Смачило В. В., Головко-Марченко І. С. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 2(3). С. 61–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(3)__17 (дата звернення: 09.01.2026).

27. Дашко І. М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13-2. С. 80–84.

28. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 189–194.

29. Косар Н., Мамчин М., Баран А. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-68.

30. Luo Hao. A study on consumer behaviour through advanced marketing tools. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-52.

31. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Вчені записки* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін. Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 17. С. 74–82.

32. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 281–285.

33. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напряму розвитку підприємницьких структур / Н. О. Бленда та ін. *Збірник наукових праць Уманського національного університету.* 2021. Вип. 99, ч. 2. С. 124–131. DOI: 10.31395/2415-8240-2021-99-2-124-131.

34. Gurel E., Tat M. SWOT analysis: a theoretical overview. *Journal of International Social Research.* 2017. Vol. 10(51). P. 995–1006.

35. Довбня С., Пономаренко, Р. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-135.

36. Ukrainian pharmaceutical market: pharmacy sales and forecasts. URL: https://proximaresearch.com/ua/en/news/ukrainian-pharmaceutical-market-pharmacy-sales-and-forecasts/?utm_source=chatgpt.com (Date of access: 09.04.2026).

37. Кількість активних аптек в Україні зменшилася у 2025 році: що відбувається з ринком. URL: https://thepharma.media/uk/news/41192-kilkist-aktivnix-aptek-v-ukrayini-zmensilasya-u-2025-roci-shho-vidbuvajetsya-z-rinkom-02032026 (дата звернення: 09.04.2026).

38. Оцінка конкурентних переваг аптечних мереж в Україні / І. А. Попова та ін. *Modern Economics*. 2022. № 31. P. 104–112. DOI: 10.31521/modecon.V31(2022)-15.

39. Аптечна мережа «9-1-1» : офіційний сайт. URL: https://apteka911.ua (дата звернення: 10.01.2026).

40. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 816 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Національний фармацевтичний університет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

XII Науково-практична internet-конференція з міжнародною участю "Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики"

СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 86

Легчилкіна Марія

брав(ла) участь у роботі круглого столу "Сучасні виклики та інноваційні рішення у фармацевтичному менеджменті, маркетингу та охороні здоров'я" за програмою обсягом 6 годин / 0,2 кредита ЄКТС
19 березня 2026 року, м. Харків

Досягнуті результати навчання:
використання у професійній діяльності знань щодо впровадження сучасних інноваційних підходів у фармацевтичному менеджменті та маркетингу, розвиток управлінських і креативних компетентностей у сфері охорони здоров'я

Ректор закладу вищої освіти — **Олександр КУХТЕНКО**

Продовж. дод. А

DESTEP-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Рогуля О. Ю. (https://orcid.org/ 0000-0001-5065-4545)
Легчилкіна М.В.
Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

Вступ. В умовах високої динамічності ринку фармацевтичні організації здійснюють систематичний моніторинг зовнішнього середовища з метою виявлення факторів, що визначають напрями їх діяльності та стратегічні пріоритети. Ефективним інструментом є DESTEP-аналіз, який вирізняється простотою застосування, універсальністю та комплексним дослідженням ключових факторів, що забезпечує його прогностичну цінність.

Мета. Апробація DESTEP-аналізу для системного вивчення зовнішніх факторів, які визначають структуру споживання лікарських засобів та впливають на конкурентоспроможність фармацевтичних організацій.

Матеріали і методи. Використано інформаційно-аналітичні матеріали, що відображають стан і тенденції розвитку фармацевтичного ринку, які опрацьовані із застосуванням DESTEP-аналізу.

Результати. Визначено, що методологічна доцільність розмежування демографічних і соціокультурних факторів при проведенні DESTEP-аналізу обумовлена відмінністю механізмів їх впливу на ринкову динаміку: перші визначають об'єктивні параметри попиту через структурні характеристики населення, тоді як другі формують суб'єктивні поведінкові моделі споживача.

- **Демографічні** фактори є базовими детермінантами структури та обсягу фармацевтичного ринку. Наприклад, вікова структура, показники захворюваності та смертності населення виконують індикативну функцію, окреслюючи напрями розвитку фармацевтичного ринку. Прогресуюче старіння населення зумовлює зростання споживання препаратів для лікування хронічних неінфекційних захворювань (серцево-судинної патології, цукрового діабету II типу, остеопорозу та нейродегенеративних розладів), а гендерна структура - формує специфіку попиту на гормональні препарати та остеопротектори. Необхідно враховувати, що рівень урбанізації безпосередньо корелює з фізичною і економічною доступністю ліків.
- **Соціокультурні** фактори діють через систему цінностей, норм і поведінкових установок споживача. Споживачі з високим рівнем фармацевтичної грамотності надаватимуть перевагу лікам із доведеною клінічною ефективністю, тоді як з низьким - безрецептурним засобам і дієтичним добавкам. Самолікування також суттєво впливає на асортиментну політику аптечних мереж, а культурні й релігійні норми можуть створювати певні обмеження щодо застосування препаратів тваринного походження. Соціальний тренд на здоровий спосіб життя формує стійке зростання попиту на вітамінно-мінеральні комплекси та пробіотики.
- З впливом **економічних** факторів пов'язана купівельна спроможність населення. Зокрема позитивна динаміка ВВП стимулює збільшення приватних і державних витрат на охорону здоров'я. Операційну трансформацію галузі визначають **технологічні** фактори через впровадження електронних рецептів, телемедицини та онлайн-платформ, застосування інструментів ШІ. Посилення вимог до утилізації відходів обумовлює вплив **екологічних** факторів і стимулює пошук екологічно відповідальних моделей ведення фармацевтичного бізнесу. **Політико-правові** фактори утворюють регуляторне підґрунтя галузі, оскільки зміни у нормативній базі безпосередньо впливають на асортиментну та цінову політику суб'єктів ринку, а ліцензійні вимоги функціонують як ринкові бар'єри.

Висновки. Системне відстеження факторів зовнішнього середовища із застосуванням DESTEP-аналізу дозволяє фармацевтичним організаціям визначати перспективні сегменти ринку та формувати довгострокові переваги, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організацій у динамічному ринковому середовищі.

Додаток Б

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА
Цим засвідчується, що
Легчилкіна М.В.
Науковий керівник: Рогуля О.Ю.
брав(ла) участь у роботі
XXXII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ НОВИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ»
Ректор
Національного фармацевтичного
університету
МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
Національний фармацевтичний університет
№02010936
Олександр КУХТЕНКО
15-17 квітня 2026 р., м. Харків, м. Ужгород

Продовж. дод. Б

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ НОВИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ

МАТЕРІАЛИ
XXXII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ ТА СТУДЕНТІВ

15–17 квітня 2026 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2026

у період дослідження зберігав стабільну натуральну частку (12,2%) та лідируючу вартісну частку (близько 21%). Золмігрен (спрей) збільшив натуральну частку (7,2%) та вартісну – до 17,7%, що відображає зростаючий попит.

Аналіз структури виробників виявив абсолютне домінування вітчизняної продукції, натуральна частка якої зросла з 88,3% до 93,7%, а вартісна — з 82,6% до 85,3%. Серед українських виробників найбільшу вартісну частку утримував АТ "Фармак" (від 35,1% до 40,0%), тоді як ФК "Здоров'я" лідирувало за натуральними показниками (від 38,3% до 50,6%) при стабільній вартісній частці близько 22%. Серед іноземних виробників має зростання Тева Фармасьютікалз Індастріз (Ізраїль) (з 0,04% до 10,1% у натуральному та з 1,1% до 9,6% у грошовому вираженні).

Висновки. Ринок лікарських засобів для лікування мігрені у 2023 – 2025 роках характеризується високим рівнем концентрації та домінуванням препаратів групи N02CC (селективні агоністи 5-НТ1-рецепторів серотоніну) із чіткою диференціацією попиту залежно від цінових характеристик. Спостерігається скорочення частки алкалоїдів ріжків на тлі поступового зростання вартісної значущості інноваційних CGRP-антагоністів. Встановлено, що провідні позиції належать вітчизняним виробникам, які формують основний обсяг ринку, тоді як іноземні компанії демонструють помірну позитивну динаміку.

ВПЛИВ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ

Легчилкіна М.В.
Науковий керівник: Рогуля О.Ю.
Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна
fmmqaph@nuph.edu.ua

Вступ. Конкурентоспроможність аптечної мережі в сучасних умовах визначається не лише внутрішніми ресурсами, але й здатністю ідентифікувати та адаптуватися до факторів зовнішнього середовища, які формують можливості і загрози для діяльності та обумовлюють здатність аптечної мережі ефективно функціонувати на ринку та задовольняти потреби споживачів. Актуальність дослідження обумовлена динамічними змінами фармацевтичного ринку, зростанням конкуренції, впровадженням цифрових сервісів, що значною мірою впливають на поведінку споживачів та потребують від аптечних мереж оперативного реагування та стратегічного планування.

Мета дослідження. Комплексний аналіз та оцінка впливу поведінки споживачів, як факторів зовнішнього середовища, на конкурентоспроможність аптечної мережі та розробка рекомендацій для підвищення її ефективності та ринкової стійкості.

Матеріали та методи. Для збору емпіричних даних використано опитування, яке поєднувало кількісні та якісні методи аналізу (шкала Лайкерта для оцінки важливості факторів, а також закриті питання для оцінки переваг та поведінкових звичок споживачів). Вибірку склали 67 респондентів, які придбають лікарські засоби в аптеках мережі "9-1-1".

Результати дослідження. Дослідження впливу факторів прямої дії на конкурентоспроможність аптечної мережі "9-1-1" проведено на прикладі споживачів як ключового елемента мікросередовища, що безпосередньо формує попит, визначає обсяги реалізації та впливає на стратегічні пріоритети компанії.

Результати дослідження показали, що визначальним фактором вибору аптечної мережі є цінова доступність лікарських засобів, яку відзначили 78 % респондентів. Друге місце за значущістю посідає широта асортименту (64 %), що свідчить про необхідність забезпечення постійної наявності лікарських засобів різних фармакотерапевтичних груп. Важливим чинником також є зручність розташування аптек (59 %), що підтверджує значення територіальної доступності як складової конкурентоспроможності.

Дослідження рівня сервісу виявило, що 71 % респондентів звертають увагу на швидкість обслуговування, а 66 % — на професійну компетентність персоналу аптек. Водночас 48 % опитаних зазначили, що користуються онлайн-сервісами, що вказує на зростання ролі цифрових каналів у взаємодії зі споживачами. В цілому отримані результати свідчать про суттєвий вплив якості обслуговування на формування лояльності споживачів.

Оцінка цінової чутливості показала, що 69 % респондентів готові змінити аптеку у разі наявності більш вигідної цінової пропозиції, що підтверджує високий рівень конкуренції та необхідність реалізації гнучкої цінової політики. При цьому 54 % споживачів надають перевагу аптекам мережі, оскільки є програми лояльності та знижки.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що споживачі як фактор прямої дії мають визначальний вплив на конкурентоспроможність аптечної мережі, формуючи ключові вимоги до асортиментної політики, рівня сервісу, цінової стратегії та розвитку цифрових каналів обслуговування. Урахування цих аспектів у стратегічному управлінні сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню їхньої лояльності та посиленню конкурентоспроможності аптечної мережі.

ОГЛЯД ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ

Мінухіна У.А.
Науковий керівник: Бабічева Г.С.
Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна
babicheva.ann5@gmail.com

Вступ. У сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку та загострення конкуренції бренд аптечної мережі є вважливим інструментом створення довіри та лояльності споживачів. Формування бренду має комплексний характер і охоплює візуальну ідентичність, імідж, репутацію, рівень обслуговування та маркетингові комунікації, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги підприємства. У зв'язку з цим ефективне управління брендом і визначення ключових чинників його побудови є необхідною умовою успішного розвитку аптечної мережі.

Мета дослідження. Аналіз факторів, що впливають на формування бренду аптечної мережі на фармацевтичному ринку України.

Матеріали та методи. У роботі використані методи логіко-змістовного формування проблеми, системний і статистичний, описово-аналітичний, узагальнення та контент-аналізу наукових публікацій.

Результати дослідження. Огляд теоретичних джерел та практичних прикладів функціонування аптечних мереж показав, що формування бренду відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних складових, які створюють цілісне уявлення про підприємство.

Додаток В

АНКЕТА

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є дослідження факторів, що впливають на вибір аптечної мережі. Анкета є анонімною, результати будуть використані лише в узагальненому вигляді.

І. Соціально-демографічні дані

1. Ваш вік:
- до 18
- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–60
- понад 60

2. Ваша стать:
- чоловіча
- жіноча

3. Як часто Ви купуєте лікарські засоби в аптеках?
- кілька разів на тиждень
- 1–2 рази на місяць
- рідше ніж раз на місяць
- лише за потреби

4. Де Ви найчастіше купуєте лікарські засоби?
- аптеки мережі «9-1-1»
- інші аптечні мережі
- незалежні аптеки
- онлайн-аптеки

5. Що найчастіше впливає на Ваш вибір аптеки? (оберіть до 3 варіантів)
- ціна лікарських засобів
- широкий асортимент
- зручність розташування
- швидкість обслуговування
- поради фармацевта
- програми лояльності
- онлайн-сервіси

6. Оцініть важливість кожного чинника (1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо):
- Цінова доступність лікарських засобів

- Широта асортименту
- Зручність розташування аптеки
- Швидкість обслуговування
- Професійність фармацевта
- Наявність онлайн-сервісів (замовлення, бронювання)
- Програми знижок і лояльності

7. Чи змінювали Ви аптеку через нижчу ціну в іншій мережі?

- так
- ні

8. Чи готові Ви змінити аптеку за умови вигіднішої пропозиції?

- так
- ні
- залежить від ситуації

9. Як часто Ви користуєтесь онлайн-аптеками або цифровими сервісами?

- регулярно
- іноді
- рідко
- ніколи

10. Що для Вас є найбільш важливим при повторному виборі аптеки?

- ціна
- якість обслуговування
- довіра до персоналу
- наявність товару
- зручність розташування

11. Чи користуєтесь Ви постійно однією аптечною мережею?

- так
- ні
- частково

Дякуємо за участь в опитуванні!