

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
БІЗНЕС ШКОЛА КРОК

Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку

Лозинський Сергій Ярославович

Кваліфікаційна робота

Напрями розвитку лояльності клієнтів в аптечній мережі

073 МЕНЕДЖМЕНТ

«БІЗНЕС АДМІНІСТРУВАННЯ»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Лозинський С.Я.

Науковий керівник: Бортнік А.М., к.е.н., доцент

Консультант: к.е.н., с.н.с., Вієцька О.В.

Київ-2025

ЗМІСТ

	Стор.
РЕЗЮМЕ summary	3
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ В АПТЕЧНОМУ БІЗНЕСІ	10
1.1. Порівняння теорій конкурентних переваг: основні підходи та класифікація	10
1.2 Конкурентні переваги у фармацевтичному секторі: аналіз за моделлю Портера	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ	27
2.1 Оцінка конкурентних переваг провідних аптек	27
2.2 Систематизація конкурентних переваг сучасного роздрібного сегменту фармацевтичного ринку	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ	47
3.1 Загальна характеристика мережі аптек «D.S.»	47
3.2 Характеристика споживчої поведінки клієнтів аптек	50
3.2.1 Дослідження клієнтських потреб: цілі та методика	50
3.2.2 Вивчення факторів лояльності постійних клієнтів аптек	55
3.2.3 Потреби і побажання випадкових відвідувачів аптек	59
3.2.4 Аналіз факторів вибору аптек, рівня задоволеності обслуговуванням та напрямків удосконалення: результати опитування серед відвідувачів аптек-конкурентів	62
3.3 Розробка стратегічних напрямів для зміцнення клієнтської прихильності до аптек	71
ВИСНОВКИ	78
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	86

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

The transformation of the marketing environment, the growth of information load and changes in consumer behavior force pharmacy chains to look for new ways to increase their competitiveness. The pharmaceutical sector of Ukraine is analyzed according to the Porter's 5 Forces model and it is found that it is characterized by a complex competitive structure, significant monopolization of the wholesale market and growing competition in the retail segment.

It is found that pharmacy chains increase their competitiveness due to their wide geography, digitalization of processes, support of social and charitable initiatives, loyalty programs and their own brands. Pharmacy chains perform not only a commercial function, but also actively participate in social and charitable initiatives, which helps to support society in the face of military challenges.

The survey found that the competitive advantages of pharmacy chains include convenient location, quality service, a wide range of products, and loyalty through social discounts and promotions.

Tools have been developed to increase loyalty and improve operational performance, some of which have already been implemented in the practical activities of D.S. In particular, new channels of communication with different customer segments have been formed through social media promotion and the launch of a Chat Bot, personalized offers, surveys and feedback, a value proposition focused on the key needs of each customer segment - an expanded line of own brand, and signed agreements on exclusive import of cosmetics. The company also intends to test other tools to increase customer loyalty, including post-purchase communication with customers, partnership programs with medical institutions, and the use of AI to segment customers and create a value proposition.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АЗ – аптечний заклад

АМ – аптечна мережа

ВТМ – власна торгова марка

е-торгівля – електронна торгівля

ЖЦ – життєвий цикл

ЗСУ – Збройні сили України

КП – конкурентні переваги

ЛЗ – лікарський засіб

ВСТУП

Актуальність. Станом на початок 2024 року в Україні функціонувало близько 18 тисяч аптек, що становить одну аптеку на 1777 осіб. Цей показник значно перевищує відповідні показники в європейських країнах: у Польщі – 1 аптека на 2951 особу, у Німеччині – 1 на 4691 особу [49]. З метою посилення конкурентоспроможності та освоєння нових ринкових ніш формуються аптечні мережі (АМ). АМ – це об'єднані під єдиним управлінням аптечні заклади (АЗ), масштаби яких можуть варіюватися від локальних до міжнародних. Сучасний український фармацевтичний ринок характеризується консолідацією: кількість АМ зростає, великі мережі збільшують свою частку. Він має олігополістичну структуру, де топ-100 АМ контролюють більшу частину товарообігу, а топ-10 АМ займають 72,4 % роздрібного фармацевтичного ринку за товарообігом та 46 % – за кількістю торгових точок, а для п'яти провідних АМ ці показники становлять відповідно 60,9 % та 33 % [42].

Сучасні АМ прагнуть використовувати інноваційні підходи та технології для задоволення зростаючих очікувань споживачів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Зокрема, ключовими напрямками розвитку стають впровадження цифрових платформ, автоматизація процесів обслуговування, персоналізація пропозицій та використання аналітики для прогнозування попиту. Це дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності, але й формувати довгострокові відносини з клієнтами, створюючи додаткову цінність для споживачів і забезпечуючи стабільну конкурентну перевагу (КП). Таким чином, підприємства аптечного ринку, які активно впроваджують інновації, посилюють свою позицію в умовах динамічної конкуренції, адаптуючись до нових викликів та ефективно реагуючи на зміни у поведінці споживачів.

Деякі аспекти даного наукового дослідження викликали інтерес у вітчизняних науковців, які приділяли увагу проблематиці КП підприємств. Зокрема, дослідженням цієї тематики займалися такі автори, як Аванесова Н., Бакай В., Бондаренко С., Власенко В., Криченко О. та ін., які зосереджувалися на

аналізі сутності КП, їх формуванні та впливі на загальну ефективність діяльності підприємств. Методики оцінки конкурентоспроможності підприємств вивчалися Кириченко О., Лупак Р., Янковим О. та іншими. Окремо варто зазначити роботи Буднікевич І., Білоус С., Гладкової О. та інших науковців, які розглядали аспекти конкурентоспроможності підприємств фармацевтичної галузі.

Однак слід зауважити, що зазначені науковці не приділяли належної уваги впливу КП на формування та підвищення лояльності клієнтів, особливо в контексті фармацевтичного сектору. Саме цей аспект залишається недостатньо висвітленим у науковій літературі, що зумовлює актуальність дослідження.

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що питання опрацювання стратегічних напрямів підвищення лояльності клієнтів АМ потребує подальшого комплексного дослідження. Представлена робота спрямована на глибокий аналіз впливу КП на лояльність клієнтів, що, своєю чергою, сприяє підвищенню конкурентоспроможності АМ і забезпеченню їх довгострокового розвитку в умовах ринкової конкуренції.

Мета і завдання роботи. Метою магістерської роботи є розробка напрямів підвищення лояльності клієнтів в АМ шляхом аналізу сучасних інструментів взаємодії з покупцями.

Для досягнення даної мети необхідно виконати низку завдань, серед яких:

- проаналізувати еволюцію теорій КП, дослідити трансформацію підходів до їх формування від порівняльних до стратегічних у контексті глобальної економіки;
- вивчити специфіку КП у фармацевтичному секторі, зокрема в аптечному бізнесі, використовуючи модель Портера як інструмент аналізу;
- провести дослідження ключових КП провідних АМ, визначивши їх сильні сторони, що сприяють формуванню лояльності клієнтів;
- дослідити споживчу поведінку постійних і випадкових клієнтів АМ «D.S.» та клієнтів інших АМ в умовах конкурентного ринку;

- розробити стратегічні напрями для зміцнення клієнтської прихильності до АМ «D.S.» шляхом інтеграції отриманих даних та врахування потреб цільової аудиторії.

Об’єкт дослідження – лояльність клієнтів АМ, як інструмент підвищення конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку.

Предмет дослідження – сучасні підходи до використання КП для формування та підвищення лояльності споживачів у сфері роздрібної фармацевтичної торгівлі в Україні.

Наукові методи дослідження. У цьому дослідженні використано низку загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечили комплексний підхід до вивчення обраної теми. Історичний метод застосовувався у пп. 1.1 та 1.2 для аналізу генези виникнення й розвитку теорій конкуренції, КП і забезпечення конкурентоспроможності. Порівняльний метод використовувався у пп. 2.1 та 2.2 для аналізу та зіставлення особливостей функціонування АМ і підходів до використання ними КП. Статистичний метод (розділ 3) використовувався для обробки емпіричних даних, отриманих у процесі дослідження. Метод анкетування застосовано для розробки інструментарію дослідження та збору даних шляхом опитування 418 респондентів – відвідувачів АЗ. Анкетування було спрямоване на виявлення основних факторів, які впливають на вибір аптек, оцінку рівня задоволеності фармацевтичним обслуговуванням, а також визначення напрямів для покращення діяльності АМ (розділ 3). Формально-логічний метод застосовувався під час формулювання висновків і положень наукової новизни, що дозволило обґрунтувати результати дослідження. Таке поєднання методів сприяло всебічному аналізу проблеми та отриманню релевантних висновків щодо підвищення ефективності роботи АМ в Україні.

Новизна. У рамках дослідження:

- розроблено ефективні інструменти для підвищення лояльності клієнтів та покращення їхнього досвіду;

- створено ціннісна пропозиції, яка орієнтована на ключові потреби кожного клієнтського сегмента;
- розроблено рекомендації для підвищення ефективності функціонування АМ, спрямовані на вдосконалення маркетингових інструментів, розширення асортименту власних торгових марок (ВТМ), підвищення цифровізації обслуговування та адаптацію до сучасних умов ринку;
- проведено комплексний аналіз діяльності провідних АМ України, що включає оцінку їхньої ринкової позиції, використання інноваційних технологій та підходів до забезпечення конкурентоспроможності.

Емпіричною базою дослідження є результати анкетування, проведеного серед 225 постійних та випадкових клієнтів АМ «D.S.» та 193 відвідувачів інших АМ. Анкетування охоплювало питання, пов'язані з рівнем лояльності до певної АМ, а також виявленням її переваг і недоліків з точки зору споживачів.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у розробці стратегічних напрямів розвитку лояльності клієнтів АМ, що сприяють зміцненню їх конкурентоспроможності в умовах динамічного та висококонкурентного роздрібного фармацевтичного ринку України. Запропоновані напрями включають інтеграцію сучасних підходів до управління клієнтськими взаєминами, удосконалення системи обслуговування, розширення цифрових сервісів.

Результати дослідження можуть бути використані для формування практичних рекомендацій щодо адаптації бізнес-стратегій АМ до сучасних вимог споживачів, підвищення якості наданих послуг і створення стійких КП. Застосування розроблених рекомендацій сприятиме забезпеченню довготривалої клієнтської прихильності, підвищенню рівня задоволеності споживачів, а також зміцненню конкурентоспроможності АМ на сучасному фармацевтичному ринку.

Нормативно-правову базу дослідження складають національні джерела, такі як Закони, законопроекти, Постанови Кабінету Міністрів, Накази МОЗ.

Теоретичну основу складають підручники з вивчення та аналізу конкурентного середовища та впливу КП на лояльність покупців, навчальні посібники, наукові дослідження та статті, дані відкритих інтернет джерел з даної тематики.

Структура роботи. Відповідно до мети і завдання дослідження, робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаної літератури у кількості 51 джерела. Загальний обсяг роботи – 87 сторінок тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ В АПТЕЧНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Порівняння теорій конкурентних переваг: основні підходи та класифікація

Трансформування маркетингового середовища, зростання інформаційного навантаження та зміна поведінки споживачів змушують АМ шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності [28]. Поняття конкурентоспроможності ґрунтується на явищі конкуренції (від лат. *Concurrere* – «зіштовхуватися»), яке означає боротьбу незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Термін «конкурентоспроможність підприємства» вперше увів у науковий обіг М. Портер [18].

КП – це відносна характеристика, яка передбачає здатність до адаптації в умовах змін, певний рівень стійкості та ефективності, що разом забезпечують можливість успішної діяльності підприємства в умовах конкуренції [8]. Конкурентоспроможність визначає здатність економічного суб'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з іншими суб'єктами-аналогами [25].

Історично теорія КП прийшла на зміну теорії порівняльних переваг. Порівняльна перевага, що формує конкурентоспроможність компанії, ґрунтується на наявності й ефективному використанні таких факторів, як праця, ресурси, капітал, інфраструктура тощо. Проте з розвитком технологічних інновацій і глобалізацією ринку, структура конкуренції еволюціонує, і парадигма порівняльних переваг поступається місцем КП. Це свідчить про те, що вигоди не є статичними, а змінюються під впливом інноваційного процесу, який трансформує технології виробництва, управлінські підходи, методи доставки та

збуту продукції. Таким чином, підтримання КП вимагає постійних інновацій [11].

Основні підходи до оцінювання КП зосереджені на аналізі ринкових позицій підприємства або продукції, оцінці рівня менеджменту та фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

В свою чергу перший підхід включає формальні та матричні моделі (рис. 1.1).

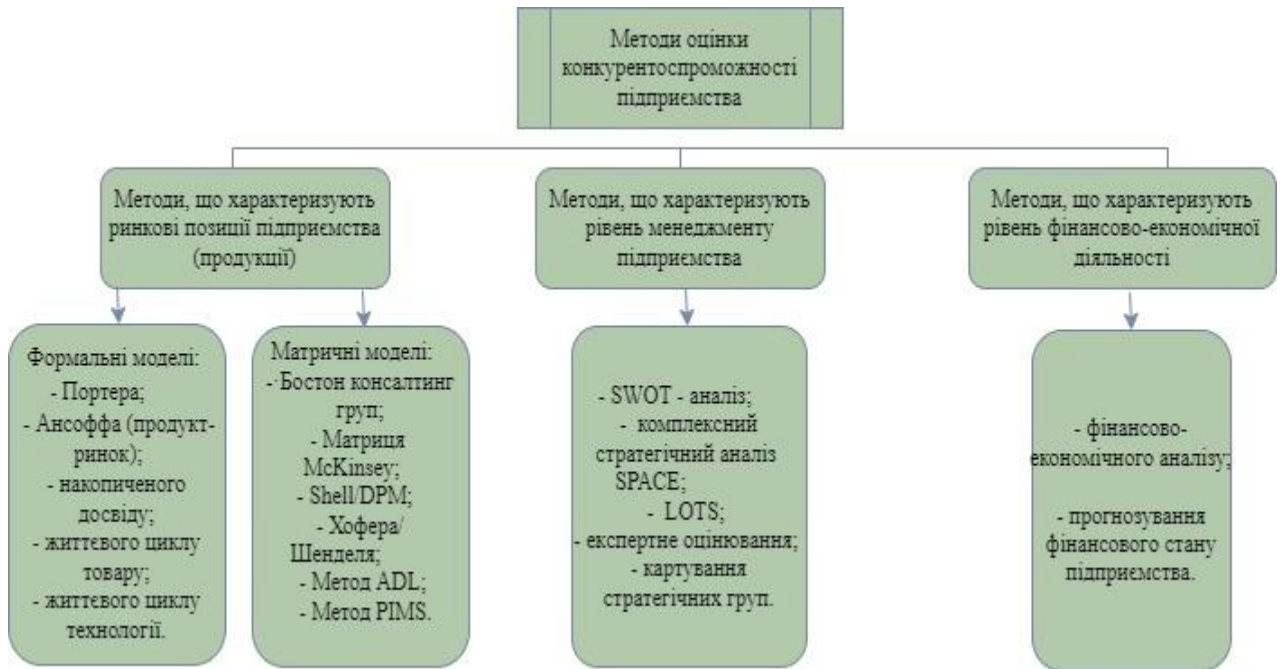


Рис. 1.1 Методи оцінки конкурентних характеристик

Джерело: складено автором на основі [6, 16]

За М. Портером вибір стратегії підприємства обумовлюється характером його КП: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого його сегменту.

Модель І. Ансоффа дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує.

Модель накопиченого досвіду передбачає мінімізацію витрат шляхом збільшення виробництва. Її сутність полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Тобто досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку. Цей підхід ефективний у секторах, де ключову роль відіграє рівень витрат.

Модель життєвого циклу (ЖЦ) товару використовується для планування виробництва продуктів на різних стадіях їх розвитку (розробка, вихід на ринок, зростання, насичення, спад). Вона дозволяє сформулювати стратегії для кожного етапу ЖЦ.

Модель ЖЦ технологій спрямована на збереження КП підприємства в майбутньому. Вона базується на концепції ЖЦ, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технологій і результатів їх використання, що сприяє оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва.

Матриця Бостонської консалтингової групи дозволяє оцінити позицію підприємства по кожному стратегічному економічному елементу, визначити оптимальну стратегію дій і перерозподілити фінансові ресурси між бізнес-напрямами. Вона є основою для формування стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу.

Матриця МакКінсі є вдосконаленням матриці Бостонської консалтингової групи, вона спрямована на розробку інвестиційної стратегії. Застосування цієї матриці дозволяє оцінити продуктивний портфель і розробити стратегії розвитку кожного напрямку діяльності.

Метод компанії SHELL (Direct Policy Matrix) є варіацією матриці МакКінсі. Дана матриця може застосовуватись на будь-якому етапі життєвого циклу

товару. Цей метод враховує галузеву привабливість та конкурентоспроможність підприємства, орієнтуючись на грошовий потік і віддачу інвестицій.

Модель Hofer/Schendel розрізняє три рівні стратегічного планування: корпоративний, бізнесовий та функціональний. Основна мета – визначення оптимального набору бізнес-напрямків і шляхів їх розвитку.

В методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій підприємства: граничну, слабку, середню, сильну та домінуючу.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy), розроблений компанією General Electric у середині 60-х років минулого століття, аналізує вплив ринкової стратегії на прибутковість. У методі здійснено спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином, північноамериканських та європейських компаній. Фактори прибутковості для будь-якої галузі у моделі проранжовані, отже можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Модель дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства.

SWOT-аналіз належить до методів, які характеризують рівень менеджменту підприємства, базується на виявленні взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства, а також можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції.

SPACE-аналіз дозволяє оцінити внутрішнє становище підприємства та його зовнішнє оточення для того, щоб визначитися щодо подальших стратегічних кроків.

Метод LOTS, розроблений у 1980 році, допомагає оцінювати ринковий потенціал продуктів, орієнтуючись на потреби споживачів, та забезпечує розробку конкурентних стратегій. При цьому можуть бути використані різні моделі ділової стратегії та способи вирішення завдань. Цей метод застосовували для оцінки ринкового потенціалу гіалурованої кислоти, яку застосувала фірма «Фармація» для просування свого продукту «Хеалон», що викликав революцію в сучасній офтальмологічній хірургії.

Методи отримання експертної інформації використовують для отримання експертних оцінок. Вибір того чи іншого методу (ранжування, парне порівняння, безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння) залежить від мети експертного оцінювання, кількості характеристик, які оцінюються, часових і економічних обмежень тощо.

Картування стратегічних груп дозволяє візуалізувати конкуренцію в галузі, аналізувати зміни та прогнозувати поведінку ринкових гравців.

Фінансово-економічний аналіз, який належить до методів, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності, застосовує різні методи для оцінки фінансової діяльності підприємств: порівняльний, трендовий, коефіцієнтний тощо. Ці підходи ефективні для обґрунтування стратегічних рішень.

Наступним є метод прогнозування фінансового стану підприємства. Необхідність розробки прогнозних моделей фінансового стану підприємства обумовлена їх використанням для вироблення генеральної фінансової стратегії підприємства, що направлена на забезпечення його фінансовими ресурсами та оцінювання його можливостей у перспективі. В основі побудови прогнозної моделі лежить прогноз обсягу продажів і необхідного обсягу ресурсів.

Існують різні підходи до трактування сутності КП, серед яких можна виділити [5]:

1. Факторно-результативний підхід – фокусується на досягненні КП через ефективне та результативне використання сукупності факторів, враховуючи їх якість.

2. Компетентнісний підхід – передбачає, що КП ґрунтуються на ключових компетенціях підприємства та наявних в нього ресурсах.

3. Ціннісно-орієнтований підхід – акцентує увагу на забезпеченні КП через ціннісні характеристики підприємства.

4. Маркетинговий підхід – прирівнює конкурентоспроможність підприємства до конкурентоспроможності його продукції, тобто формування переваг здійснюється через асортимент продукції.

5. Ресурсний підхід – підкреслює, що основою КП підприємства є його ресурси.

6. Процесний підхід – розглядає кожну КП як окремий процес, який спрямований на підтримку конкурентоспроможності підприємства.

Необхідно зауважити, що не всі властивості підприємства можуть бути його КП [5, 11]. Аванесовою та іншими виділено критерії, за якими характеристики того чи іншого підприємства можна віднести до КП (рис. 1.2).

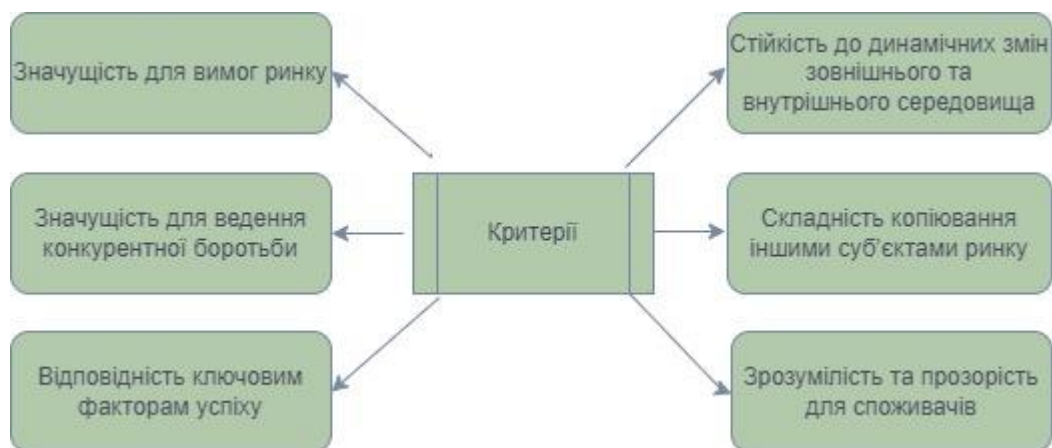


Рис. 1.2 Основні критерії віднесення характеристик підприємства до конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [5]

Автор теорії КП М. Портер виділив два основних джерела КП для підприємства. Перше – це низькі витрати, які забезпечують можливість

отримання вищих прибутків завдяки встановленню більш конкурентоспроможних цін. Друге – це диференціація продукції, що дозволяє задовольнити запити споживачів завдяки її унікальності [5, 22].

КП можна класифікувати на три рівні: низький, високий і найвищий. До низького рівня належать ті переваги, які засновані на вартості або доступності виробничих факторів. Ці переваги легкодосяжні, тому вони не є унікальними і не забезпечують стабільності на ринку. КП високого рівня досягаються завдяки інноваційним технологіям та високій репутації, але їх досягнення потребує значних інвестицій. Найвищі КП формуються протягом багатьох років, засновані на постійному оновленні виробничої бази, передових методах організації праці та випереджальній ринковій пропозиції [5].

За джерелами походження КП поділяються на внутрішні (наприклад, прибутковість, ефективність управління) та зовнішні, що забезпечують кращий рівень задоволення потреб споживачів [11].

Підприємство формує конкурентну позицію завдяки розробці й використанню певних внутрішніх переваг, що спрямовані на задоволення потреб визначеної групи споживачів, а також забезпечує стабільну ринкову позицію. Основні види внутрішніх та зовнішніх КП підприємства зображено на рисунку 1.3.

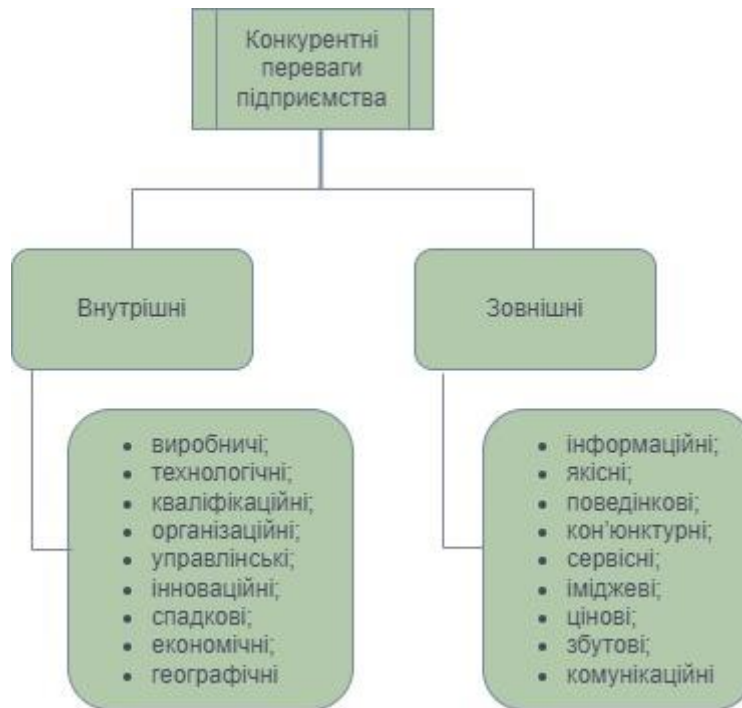


Рис. 1.3 Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

До внутрішніх КП можна віднести наступні:

- ✓ Виробничі: продуктивність праці, економічна ефективність, раціональне використання основних засобів, наявність необхідних матеріально-технічних ресурсів.
- ✓ Технологічні: сучасність і гнучкість технологічних процесів, впровадження досягнень науково-технічного прогресу.
- ✓ Кваліфікаційні: професійна майстерність, активність і креативність персоналу, готовність до інновацій.
- ✓ Організаційні: прогресивність і структурованість організаційної структури.
- ✓ Управлінські: ефективна система менеджменту, гнучкість управлінських підходів управління оборотними коштами та якістю продукції, мотиваційні системи для персоналу.
- ✓ Інноваційні: розробка та впровадження нових технологій, продуктів і послуг.

- ✓ Спадкові: ринкова культура, традиції та історія підприємства.
- ✓ Економічні: доступність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність і рентабельність.
- ✓ Географічні: розташування поблизу матеріальних ресурсів і ринків збуту, доступність логістичних шляхів.

В свою чергу зовнішні КП включають:

- ✓ Інформаційні: системи збору та аналізу даних, які відображають ринкові тенденції, вплив ринкового середовища, поведінку споживачів та конкурентів.
- ✓ Якісні: рівень якості продукції за оцінкою споживачів.
- ✓ Поведінкові: орієнтованість на маркетингову філософію та задоволення потреб цільових ринків.
- ✓ Кон'юнктурні: ринкові умови та інтенсивність конкуренції.
- ✓ Сервісні: рівень якості послуг, що надаються підприємством.
- ✓ Іміджеві: загальне сприйняття організації споживачами, її репутація на ринку.
- ✓ Цінові: можливість застосування гнучкої цінової політики.
- ✓ Збутові: ефективність методів розподілу продукції.
- ✓ Комунікаційні: канали та методи комунікації з ринком, підтримка зворотного зв'язку з покупцями.

Наведена класифікація дає змогу детальніше розуміти і використовувати внутрішні та зовнішні фактори для посилення конкурентної позиції підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Визнання важливості лояльності як складової частини КП є значущим кроком у теоретичній та практичній сферах. Проте, як і будь-який процес, що набуває важливості та впливає на економічні результати діяльності підприємства, він потребує системного управління. Саме тому питання управління лояльністю споживачів є надзвичайно актуальним сьогодні.

В теорії та зарубіжному досвіді існують інструменти підвищення лояльності клієнтів:

1. Програми лояльності: Включають накопичувальні бонуси, кешбек, персоналізовані знижки та спеціальні пропозиції.
2. Email-маркетинг: Регулярні розсилки з корисною інформацією, акціями та персоналізованими пропозиціями.
3. Чат-боти: Автоматизовані відповіді на запити клієнтів, допомога з покупками та підтримка після продажу.
4. Соціальні мережі: Активна взаємодія з клієнтами, проведення конкурсів та розіграшів.
5. Опитування та зворотний зв'язок: Використання NPS (Net Promoter Score), CSAT (Customer Satisfaction Score) та CES (Customer Effort Score) для оцінки задоволеності клієнтів.
6. Персоналізовані пропозиції: Використання даних про клієнтів для створення індивідуальних пропозицій та рекомендацій.
7. Програми рефералів: Заохочення клієнтів рекомендувати ваші продукти або послуги своїм друзям та знайомим.
8. Соціальна відповідальність: Підтримка благодійних ініціатив та екологічних проєктів, що може підвищити лояльність клієнтів, які цінують соціальну відповідальність.
9. Ексклюзивні події: Організація спеціальних заходів для постійних клієнтів, таких як закриті розпродажі або VIP-заходи.
10. Покращення обслуговування клієнтів: Забезпечення високого рівня обслуговування, швидке реагування на запити та вирішення проблем клієнтів.
11. Гейміфікація: Використання ігрових елементів, таких як бали, рівні та нагороди, щоб залучити клієнтів і зробити їхній досвід більш захоплюючим.
12. Подарункові сертифікати: Надання клієнтам можливості дарувати ваші продукти або послуги своїм друзям та родичам.
13. Підтримка клієнтів 24/7: Забезпечення цілодобової підтримки для вирішення будь-яких питань або проблем клієнтів.

14. Соціальні докази: Використання відгуків, рейтингів та рекомендацій від інших клієнтів для підвищення довіри до вашого бренду.
15. Партнерські програми: Співпраця з іншими компаніями для створення спільних пропозицій та акцій.
16. Тимчасові акції: Проведення обмежених за часом акцій, які стимулюють клієнтів до швидких покупок.
17. Конкурси та розіграші: Організація конкурсів та розіграшів цінних призів для залучення та утримання клієнтів.
18. Кешбек: Повернення частини витрачених коштів на покупки, що стимулює повторні покупки.
19. Персоналізовані знижки: Надання знижок, які враховують індивідуальні потреби та вподобання клієнтів.
20. Накопичувальна бонусна система: Заохочення клієнтів накопичувати бали за покупки, які можна обміняти на знижки або подарунки.

1.2 Конкурентні переваги у фармацевтичному секторі: аналіз за моделлю Портера

Відповідно до моделі оцінки КП, розробленої Майклом Портером у Гарвардській школі в 1979 році, відомої як «П'ять сил Портера», існує п'ять ключових сил, що впливають на рівень конкуренції та КП підприємства, а також на загальну привабливість ведення бізнесу в конкретній галузі [22] (рис. 1.4).

Слід зауважити, що фармацевтичний ринок є складною структурою, яка виконує значущу соціальну функцію, спрямовану на забезпечення охорони здоров'я населення [9], що відрізняє його від інших секторів економіки.

Фармацевтичний ринок України на сьогодні залишається другим за обсягом серед східно-європейських країн [20]. Його обсяг динамічно зростає. Так, за січень-серпень 2024 р. експорт ЛЗ становив 196,1 млн грн (в порівнянні з

аналогічним періодом 2023 р. +117,3%), а імпорт - 1552,0 млн грн (+113,4 %) [41].



Рис. 1.4 Модель «П'ять сил Портера»

Джерело: складено автором на основі [6]

Обсяги роздрібної реалізації товарів аптечного асортименту також зростають. За даними компанії Proxima Research у листопаді 2024 р. цей показник збільшився на 22,1 % у грн., в порівнянні з листопадом 2023 р. [39]. Аналіз конкурентної ситуації на українському ринку фармацевтичної продукції дозволив визначити основні типи конкуренції, характерні для даної галузі. Зокрема, це конкуренція між вітчизняними та іноземними виробниками; між препаратами-аналогами; між оригінальними лікарськими засобами (ЛЗ) та генериками; між ЛЗ та дієтичними добавками; а також між учасниками оптового і роздрібного сегментів [26].

Згідно з моделлю «П'ять сил Портера», перша сила, яка впливає на конкурентоспроможність підприємства – нові конкуренти. Якщо розпочати діяльність у обраній галузі складно, то ймовірність того, що з'являться нові конкуренти, є невеликою. Складність виходу на ринок може проявлятися:

- у відсутності чи недостатчі технологій і спеціалістів;
- великих витратах, щоб розпочати діяльність;
- відсутності каналів дистрибуції,
- ліцензування певних видів діяльності.

Складність оцінюється не загалом, а для конкретного бізнес-плану.

Наприклад, для відкриття аптеки, окрім загальних для всіх видів діяльності фінансових витрат, необхідно отримати ліцензію на діяльність [1], що вимагає відповідності певним стандартам.

Це вимоги до [3]:

- матеріально-технічної бази (в т.ч. мінімальної площі аптеки чи аптечного пункту, наявності необхідних приміщень);
- кваліфікації персоналу.

Друга сила – ринкова сила постачальників.

Ця сила відображає ступінь контролю постачальників над ринком: наскільки вони здатні впливати на ціни та якість продукції або послуг. Чим більше на ринку постачальників і чим менший їхній вплив, тим простіше обрати вигідного постачальника, домовитися про знижку або пільгові умови, що дозволяє компанії утримувати витрати на прийнятному для неї рівні.

Станом на липень 2024 р. в Україні є два основні оптові посередники – Оптіма-Фарм (м. Київ) та БаДМ (м. Дніпро) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Топ-5 оптових фармацевтичних фірм за обсягами продажу [38]

Дистриб'ютор	Рік, %		
	2024	2023	2022
Оптіма-Фарм (Україна, Київ)	43,8	43,0	43,1
БаДМ (Україна, Дніпро)	41,3	42,4	37,1
Вента (Україна, Дніпро)	2,8	2,8	6,6
Delta Medical Promotions (Швейцарія)	1,8	1,5	1,4
Медичний центр М.Т.К. (Україна, Київ)	1,5	1,6	1,5

Між лідерами оптового сегменту фармацевтичного ринку триває жорстка конкурентна боротьба за частку ринку, яка характеризується постійною зміною лідера. У цих суб'єктів господарювання значної ринкової влади, у порівнянні з іншими наявними конкурентами внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, що належать конкурентам [20]. На даний час фактично спостерігається монополізація оптового сегменту українського фармацевтичного ринку компаніями Оптіма-Фарм та БаДМ (85,1 %).

Третя сила – ринкова сила покупців.

Споживачі ЛЗ, в основному, можуть легко придбати потрібний продукт у будь якій аптеці. Роздрібний фармацевтичний ринок в Україні надзвичайно насичений. Великі АМ, на відміну від окремих аптек мають значні КП, вони мають можливість пропонувати нижчі ціни, програми лояльності та ширший асортимент продукції.

Покупці інших груп товарів, таких як автомобілі, комп'ютери чи квитки на авіаперевезення, можуть прийняти рішення про відмову від придбання продукції, однак це не стосується ЛЗ, оскільки вони належать до товарів першої необхідності і постійного попиту [13]. ЛЗ є критично важливими для забезпечення здоров'я та життя, тому їх споживання не підлягає відкладенню або заміні, що робить ринок фармацевтичної продукції більш стабільним та менш залежним від коливань споживчого попиту.

Загальний обсяг аптечного продажу фармацевтичних товарів демонструє стійку тенденцію до зростання як у натуральному, так і у грошовому вираженні. У першому півріччі 2024 року він досяг 92,4 млрд грн, що на 17,9 % більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Водночас, вартість продажів у доларовому еквіваленті зросла на 10,7 %, досягнувши 2,4 млрд доларів США. Обсяг роздрібної реалізації становив 642,1 млн упаковок, що на 1,6% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року (рис. 1.5).

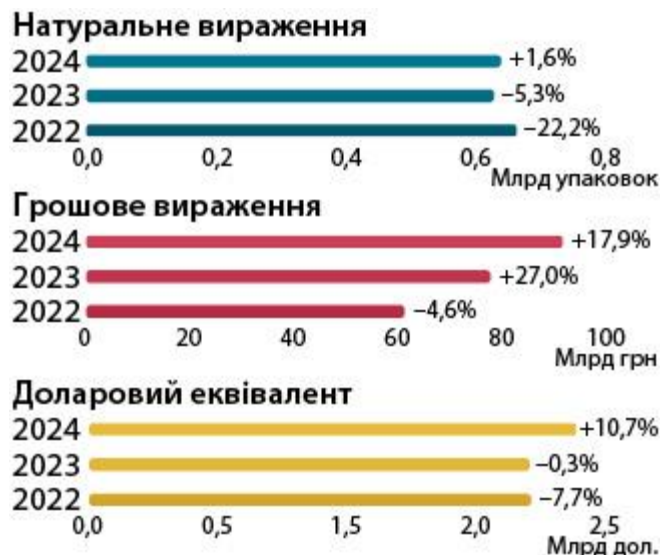


Рис. 1.5 Обсяги роздрібної реалізації фармацевтичних товарів за підсумками I півріччя 2022-24 рр.

Джерело: [37]

Четверта сила – доступність альтернативних продуктів.

Споживач часто має можливість не лише змінити аптеку, в якій зазвичай купує ЛЗ та товари аптечного асортименту, але й відмовитися від певного продукту або послуги, обравши альтернативний препарат чи замінник. ЛЗ є специфічними продуктами, оскільки деякі з них споживаються лише на період захворювання, після чого, з одужанням пацієнта, потреба в них зникає, а при хронічних захворюваннях потреба в ліках може бути позиттєва. Важливу роль відіграє те, які саме ліки призначає лікар, зокрема, чи робиться наголос на конкретній торговій назві препарату. Оскільки ЛЗ зазвичай виписуються за міжнародною непатентованою назвою [4], споживач має можливість обрати продукт будь-якого виробника (бренд чи генерик), керуючись при цьому як ціною, так і власними уподобаннями.

Інша ситуація спостерігається з дієтичними добавками. Їх споживач може придбати як в аптеках, так і в інших місцях продажу (дієтичні відділи магазинів, спеціалізовані магазини, інтернет-магазини) [15]. Продажі дієтичних добавок збільшуються значно швидше, ніж у інших категоріях фармацевтичних товарів

(+63,6% у грошових показниках та +36,3% в упаковках). За підсумками 2023 року їхня частка в аптечних продажах складала 10,4% у грошовому вираженні та 8% у натуральному [49].

П'ята сила – суперництво наявних конкурентів.

Ця складова моделі Портера вивчає можливість конкурентів, які вже існують, впливати на те, що відбувається в галузі. На них також діють всі вищенаведені сили і вони також мають боротися з таким самим тиском.

За даними дослідження компанії Proxima Research три перші місця за обсягами реалізації займають фармацевтичні компанії ТОВ «Аптека Магнолія», група компаній Подорожник та «Гамма-55» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Провідні аптечні мережі України станом на 1 січня 2024 року [49]

№	Назва компанії	Бренди	Кількість аптек	Товарообіг-2023, млрд. грн.	Частка ринку, %
1	ТОВ «Аптека-Магнолія»	  	1143	20,4	16,3
2	Група компаній Подорожник		1744	18,4	15,5
3	ПФ «Гамма-55»	 	1532	17,0	13,0
4	ТОВ «Сіріус-95»	 	1002	14,2	10,6
5	ТОВ «Фармастор»		736	7,4	5,5
6	ТОВ «Мед Сервіс груп»		566	4,3	3,1
7	ТОВ «Фармацевтична компанія «Здорова Родина»	  	566	3,8	3,1
8	ТОВ «Маркет універсал ЛТД»		394	2,7	2,0
9	ТОВ «Зі»		419	2,3	1,7
10	ПРАТ «АМ Фармація»	  	362	2,0	1,6

На даний час широко обговорюється питання врегулювання монополізації на фармацевтичному ринку, механізм якого пропонується проєктом № 11493 Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про лікарські засоби» [2].

Еволюція теорій КП від порівняльних до стратегічних підходів у глобальній економіці показує, як зміна маркетингового середовища та поведінки споживачів змушує АМ шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності. Аналіз КП у фармацевтичному секторі за моделлю Портера виявив, що ринок характеризується складною структурою, високими бар'єрами входу та значною монополізацією.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ

2.1 Оцінка конкурентних переваг провідних аптечних мереж

Для формування та утримання КП підприємству потрібно постійно адаптовуватися до змін зовнішнього середовища, розвивати ресурсний потенціал. Управління КП – це процес свідомого формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації АЗ до вимог зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового успіху на ринку [12].

У кожній галузі формується унікальне конкурентне середовище, тому підприємство має ретельно оцінювати своїх конкурентів, їхні інтереси, а також специфіку галузі, у якій воно працює. Це необхідно для розробки найбільш ефективних конкурентних стратегій, які забезпечать високу конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку. Конкурентне середовище – це складна економічна категорія, що відображає взаємодію суб'єктів господарювання, державних органів, інститутів колективного захисту, а також зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на умови економічної діяльності. Воно визначає рівень економічного суперництва та ступінь впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію [14].

Функціонування АМ є важливим елементом системи охорони здоров'я, оскільки забезпечує доступність ЛЗ та фармацевтичних послуг для населення. У сучасних умовах глобалізації та загострення конкуренції як на світовому фармацевтичному ринку, так і на ринку ЛЗ в Україні, використання сучасних маркетингових інструментів для просування продукції серед кінцевих

споживачів, ефективність брендингу набуває ключового значення у зміцненні ринкових позицій [10, 27].

Загалом КП АМ можна класифікувати на три типи: технологічні, глобальні та інфраструктурні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Конкурентні переваги аптечних мереж [власна розробка]

Група	Тип	Коментар
Технологічні переваги	Онлайн-торгівля ЛЗ	Ліцензія на електронну торгівлю ЛЗ дає можливість АМ розширити свій ринок та забезпечити доступність ЛЗ у різних регіонах
	Електронні рецепти та мобільні додатки	Відпуск ліків за електронними рецептами та замовлення через мобільні додатки полегшує процес купівлі ліків і забезпечує зручність для клієнтів
	Програми лояльності з цифровим управлінням	Використання програм лояльності, які нараховують бонуси за покупки, дозволяє підтримувати довгострокові відносини з клієнтами; програми можуть бути індивідуалізовані залежно від соціального статусу клієнтів (пенсіонери, ветерани, люди з інвалідністю)
	Інноваційні цифрові технології продажу	Автоматизація процесів продажу, інтеграція з платіжними системами та використання електронної комерції підвищують ефективність продажів і зручність для клієнтів
Глобальні переваги	Міжнародні стандарти якості	Отримання міжнародних сертифікатів, зокрема таких як ISO 9001, підвищує довіру до АМ серед клієнтів і зміцнює її репутацію
	Співпраця з брендами	Колаборації з іншими брендами дозволяють надавати додаткові переваги, такі як бонуси при використанні певних кредитних карток чи промокоди на знижки
Інфраструктурні	Незалежні джерела живлення	АМ, що використовують генератори та резервні системи живлення, можуть продовжувати свою діяльність навіть під час тривалих відключень електроенергії

	Гнучкі логістичні рішення	Побудова мереж доставки, що працюють навіть в умовах відсутності стабільного електропостачання або пошкодженої інфраструктури, є важливим конкурентним фактором
--	---------------------------	---

На цьому етапі дослідження було здійснено аналіз діяльності провідних АМ України, таких як «Магнолія», «Подорожник», «Гамма-55», «Сіріус-95» та інших (табл. 1.1 розділу 1). На основі відкритих даних, отриманих з офіційних джерел, було визначено основні чинники, що впливають на успішну діяльність АМ, серед яких місцезнаходження, додаткові послуги, участь у благодійних та волонтерських проектах та інші диференційні особливості [24].

Деталізація характеристик діяльності ТОВ «Аптека-Магнолія» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Інформаційне досьє ТОВ «Аптека-Магнолія» [32]

Характеристики АМ	Деталізація
Місце та дата реєстрації	Запоріжжя, 1996 рік
АМ, що входять в компанію	«Аптека АНЦ» (м. Дніпро, м. Запоріжжя, м. Київ, м. Кременчук, м. Кривий Ріг, м. Львів, м. Миколаїв, м. Одеса, м. Полтава, м. Харків, м. Херсон, м. Черкаси); «Благодія» (м. Миколаїв, м. Запоріжжя); «Копійка» (м. Дніпро, м. Запоріжжя, м. Київ, м. Кременчук, м. Кривий Ріг, м. Львів, м. Миколаїв, м. Одеса, м. Полтава, м. Харків, м. Херсон, м. Черкаси); «Шар@», (м. Дніпро, м. Запоріжжя, м. Київ, м. Кривий Ріг, м. Львів, м. Одеса, м. Полтава, м. Харків, м. Черкаси); «Медпрепарати» (м. Миколаїв, м. Херсон); «Фармакопейка» (м. Миколаїв, м. Херсон).
Кількість торгових точок, географія діяльності	Більше 1300 аптек в 182 містах

Онлайн-торгівля ЛЗ	Доставка Новою Поштою (до відділення, поштомату чи кур'єром), Укрпошта, термінова доставка додому протягом 2–3 годин кур'єрською службою iPost. Безкоштовна доставка онлайн-замовлень Новою поштою або Укрпоштою на суму від 600 грн
Підтримка хронічних хворих	Участь в програмі «Доступні ліки» (додатково 3% бонусів) та соціальних проєктах «Оранж Кард», «Медікард», «Терапія+», «Байєр», «Заради життя» та інших
Цифрові платформи	Вайбер-бот, телеграм-бот, мобільний додаток
Програма лояльності	Програма лояльності «ЛАЙК» – 1%-2% бонусів за покупки. 1 бонус = 1 гривня
Інноваційні технології	<i>Pharmbot</i> – займається пошуком необхідних ліків та формуванням і доставкою замовлення. <i>Лікомати</i> – дають змогу самостійно отримувати онлайн-замовлення в аптеках
Співпраця з брендами	25% знижка на визначення вітаміну D в лабораторії «Діла», на Олідетрин в АМ «АНЦ», на повторне визначення вітаміну D за рекомендацією лікаря
Соціальні ініціативи	Участь в програмі «Національний кешбек», який спрямований на підтримку вітчизняних виробників
Волонтерська діяльність	Допомога армії та жителям України, які постраждали від військової агресії росії

У більшості міст України присутні АМ ТзОВ «Аптека Магнолія» під назвою «АНЦ», «Копійка» та «Шар@». У південних областях також функціонують АМ «Благодія», «Медпрепарати» та «Фармкопейка». Крім того, на офіційному сайті «АНЦ» зазначено наявність аптек «Не болій» («Не хворій») у місті Дніпро.

Аптек Магнолія бере активну участь в волонтерських проєктах, серед яких:

➤ Фандрейзингова платформа UNITED24 – була створена для можливості отримувати благодійні пожертви з усіх куточків світу та спрямовувати їх на три напрямки: медична допомога, оборона та розмінування,

відбудова України. АНЦ долучалася до важливих зборів платформи, за цей час було задоначено більше 7 млн грн, в тому числі:

- Перекази на флотилію дронів-камікадзе для ГУР.
- Приєднання до збору «Допоможемо рятувальникам» на подолання наслідків підриву Каховської ГЕС.
- Підтримання операції «Єдність» на закупівлю дронів-камікадзе (двічі).
 - Фонд Повернись живим, мета якого зробити Збройні Сили України (ЗСУ) сильними для більш ефективного протистояння ворогові: закуповується обладнання, що допоможе врятувати життя військових, в тому числі тепловізійна оптика, квадрокоптери, автомобілі, системи захисту та розвідки. АНЦ запровадила ініціативу: зроби донат – отримай кешбек від АНЦ. У перший місяць старту проєкту (жовтень 2024 р.) – 3% кешбеку за донати на проєкти Фонду «Повернись живим», після цього – 1% кешбеку за донат протягом всього терміну проєкту.
 - Проєкт фонду Сергія Притули NEST – займається будівлею мобільних будиночків для родин, житло яких було повністю зруйновано внаслідок обстрілів російської армії.
 - Збір благодійного фонду (БФ) «Сергія Притули» – передає кошти на медичні потреби для покращення доступу до ліків на звільнених та прифронтових територіях.
 - БФ «Разом для України» – збирає кошти на ліки для ЗСУ в рамках ініціативи «Турбота про незламних».

Характеристики Групи компаній «Подорожник» наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Інформаційне досьє Групи компаній «Подорожник» [45]

Характеристики АМ	Деталізація
Місце та дата реєстрації	Започаткована в м. Львові в 1999 році як «Добра аптека», з 2009 р. функціонує як «Подорожник»

АМ, що входять в компанію	Подорожник, БАМ, Ощад Аптека.
Кількість торгових точок, географія діяльності	Більше 2 100, представлені у всіх областях України, за винятком Луганської
Онлайн-торгівля ЛЗ	Доставка Новою Поштою у відділення
Підтримка хронічних хворих	Участь в програмі «Доступні ліки»
Мобільні додатки	Вайбер-бот, телеграм-бот, мобільний додаток
Програма лояльності	1% балів за покупки
Співпраця з брендами	➤ Товари АМ представлені на АЗК WOG; ➤ знижки для покупців на передплату сервісу Megogo, Укрзалізницю та АТБ; ➤ в аптеках можна зняти готівку; ➤ надання бонусних балів при знятті грошей з Mastercard.
Соціальні ініціативи	Платформа можливостей «Подорожник START», в межах якої молодь може пройти практику, стажування, інтернатуру, до якої залучено 60 закладів вищої освіти
Волонтерська діяльність	Допомога армії та жителям України, які постраждали від військової агресії росії
ВТМ, ексклюзивна продукція	™Baum Pharm, Simply Care

Благодійні ініціативи Групи компаній Подорожник включають не лише допомогу армії та постраждалому внаслідок російської збройної агресії населенню, а й підтримку українського спорту та науковців:

➤ Проєкт «Ambulance для ЗСУ» діє з початку повномасштабного вторгнення з метою врятувати якомога більше життів. За умовами цієї ініціативи, з кожної проданої упаковки продукції ™Baum Pharm та Simply Care відраховується 3 грн на закупівлю автомобілів для військових.

➤ «ФАРМоборона країни» — ініціатива, що об'єднує фармацевтичних виробників України та світу для підтримки БФ «Центр Волонтерства та Захисту» шляхом забезпечення ліками та фінансовою допомогою [46].

➤ Підтримка українського спорту — АМ «Подорожник» підтримує спортсмена Віктора Легкодуха, який у 2014 році воював у лавах десантних військ і отримав важке поранення хребта. Наразі Віктор служить у Національній академії сухопутних військ ім. Петра Сагайдачного та займається важкою атлетикою. У липні 2023 року на чемпіонаті світу в Парижі спортсмен здобув срібну медаль.

➤ Власний проєкт Подорожник «Карети для ЗСУ» передбачає передачу захисникам машин спеціального призначення, зокрема швидких та позашляховиків.

➤ Група компаній «Подорожник» взяла під фармопіку українську полярну станцію «Академік Вернадський», в рамках якої надає інформаційну, технологічну підтримку та допомогу медикаментами полярній дослідницькій станції «Академік Вернадський» та криголаму «Ноосфера».

Характеристики АМ «Гамма-55» наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Інформаційне досьє АМ «Гамма-55» [31]

Характеристики АМ	Деталізація
Місце та дата реєстрації	Харків, 1996 р.
АМ, що входять в компанію	9-1-1, Аптека Низькі Ціни № 1, Аптека оптових цін
Кількість торгових точок, географія діяльності	Більше 2 100, представлені у всіх областях України, за винятком Луганської. на початку 2024 року запустили мобільні аптечні пункти
Онлайн-торгівля ЛЗ	Доставка Новою Поштою, Укрпоштою, кур'єрською службою, міжнародна доставка

Підтримка хронічних хворих	Участь в програмах «Доступні ліки», «Терапія плюс», «Цінність для здоров'я», «Разом», «Захистіть судини - збережіть серце», «Заради життя», «Ключ до життя», «Ключ до Відновлення»
Цифрові платформи	Вайбер-бот, телеграм-бот
Програма лояльності	5-9% балів за покупки
Волонтерська діяльність	Допомога ЗСУ та жителям України, які постраждали від військової агресії росії
BTM, ексклюзивна продукція	✓ BTM Солюшн фарм; ✓ екстемпоральна рецептура: лікарські форми та косметичні засоби.
Додаткові послуги	✓ Замовлення по фото рецепта або товару; ✓ в медичному центрі Doctor 9-1-1 можна пройти всі етапи медичного обслуговування, включаючи цілодобові онлайн-консультації, лабораторні послуги, виписку електронних рецептів та направлення до вузького спеціаліста.

Напрямки благодійної діяльності аптеки «9-1-1» значною мірою визначаються її заснуванням у Харківській області, яка зазнає серйозних наслідків від збройної агресії росії:

- Випуск лімітованої серії поштових марок «Харків – місто героїв» для вшанування фармацевтів, що працюють у складних умовах.
- Організація курсів із тактичної медицини у співпраці з ГО «БФ «ФАРМРУХ».
- Закупівля медичних турнікетів.
- Проєкт для підвищення доступності ліків на деокупованих територіях: за допомогою листонош розсилаються паперові замовлення на ліки, які можна повернути поштовим працівникам. Замовлення обробляються в кол-центрі аптеки, а ліки доставляються за вказаною адресою з оплатою при отриманні.

- Закупівля спеціалізованого медичного обладнання, зокрема апаратів зовнішньої фіксації кісток, для військового шпиталю та лікарень Харкова та області.
 - Із початку вторгнення АМ взяла на себе відповідальність за підтримку життя та здоров'я харків'ян, що переховувалися у метро, забезпечивши їх аптечками.
 - Надання ліків жителям Херсонської, Миколаївської та Одеської областей.
 - Підтримка українських військових та фармацевтів завдяки продажу книги з історії фармацевтики, презентованої у Центральній аптеці-1 Харкова. Зібрані кошти використовуються для закупівлі тактичних наплічників та допомоги фармацевтам у постраждалих регіонах.
 - Проєкт «Аптека-бункер» забезпечує ліками, засобами догляду, дитячим харчуванням і кормами для тварин харків'ян, що жили в метро, а також жителів сірих і деокупованих зон області.
 - Сприяння евакуації тварин із Харківської області у безпечні регіони.
- Деталізація діяльності ТОВ «Сіріус-95» наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Інформаційне досьє ТОВ «Сіріус-95» [29]

Характеристики АМ	Деталізація
Місце та дата реєстрації	Київ, 1995 р.
АМ, що входять в компанію	Бажаємо здоров'я
Кількість торгових точок, географія діяльності	Близько 1500 аптек представлені у всіх регіонах країни, крім Луганської області та АР Крим
Підтримка хронічних хворих	Участь в соціальних програмах: «Доступні ліки», «Реімбурсація препаратів інсуліну», «Разом», «Допомога пацієнту», «Терапія +», «Допомога пацієнту», «З турботою про співвітчизника»
Цифрові платформи	Вайбер-бот, телеграм-бот

Програма лояльності	Повернення 1% від вартості покупки у вигляді бонусів. 1 бонус = 1 грн
Волонтерська діяльність	Партнери Благодійного фонду «Здорові справи», місія якого полягає в допомозі кожній людині отримати доступ до необхідної медичної допомоги, лікування та реабілітації, незалежно від її фінансового стану чи соціального статусу
Соціальні ініціативи	Участь в програмі «Національний кешбек», який спрямований на підтримку вітчизняних виробників

Основні характеристики діяльності ТОВ «Фармастор» наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Інформаційне досьє ТОВ «Фармастор» [33]

Характеристики АМ	Деталізація
Місце та дата реєстрації	м. Київ, 2006 р.
АМ, що входять в компанію	Аптека Доброго Дня, Перша соціальна аптека
Кількість торгових точок, географія діяльності	Понад 700, аптеки у формі фарммаркетів
Онлайн-торгівля ЛЗ	Доставка кур'єром аптеки, Укрпошта, Нова пошта (відділення та кур'єром)
Підтримка хронічних хворих	Участь у програмах «Доступні ліки», «Реімбурсація препаратів інсуліну», «Разом», «Медикард», «Терапія +»
Цифрові платформи	Вайбер-бот, телеграм-бот, мобільний додаток
Програма лояльності	За кожну подальшу покупку нараховується 3 % бонусами, ветеранам, пенсіонерам та інвалідам – 6 %
Соціальні ініціативи	✓ Концепція сталого здоров'я (зустрічі з вузькими спеціалістами з метою не лікувати певну хворобу, а не допустити її появи); ✓ пілотний проєкт спільно з компанією «Фармак» щодо утилізації ліків – встановлено урни, куди можна викинути протерміновані медикаменти

Співпраця з брендами	✓ Клієнти Opti taxi, зареєстровані у мобільному додатку при виклиці таксі у додатку, накопичують бали за поїздки, які можна обміняти їх на 10% знижки в «Аптека Доброго Дня»; ✓ знижки користувачам сервісу «HELSI» у всіх аптеках мережі на будь-які товари, крім акційних; ✓ можливість отримати сертифікат на знижку 11 % на візит до алерголога в клініці AirDOC – партнера компанії; ✓ лабораторія Савон надає постійним відвідувачам АМ знижку 10 % на аналізи
ВТМ, ексклюзивна продукція	✓ ВТМ Ілан Фарм та Добрий Денчик. ✓ Великий вибір косметики (172 косметичних бренди, на 15 – ексклюзивні права продажу)
Додаткові послуги	Можливість розшифрувати рецепт з фото

Характеристики ТОВ «Мед-Сервіс Груп» представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Інформаційне досьє ТОВ «Мед-Сервіс Груп» [35]

Характеристики АМ	Деталізація
Місце та дата реєстрації	м. Дніпро, 2002 р.
АМ, що входять в компанію	Медсервіс
Кількість торгових точок, географія діяльності	Понад 400 аптек у 102 містах України.
Онлайн-торгівля ЛЗ	Доставка кур'єрською службою Нова Пошта по Україні на адресу або у відділення. Доставка кур'єром по м. Дніпро та м. Київ, замовлення понад 250 грн – безоплатно
Підтримка хронічних хворих	Участь у програмах «Доступні ліки», «Інсуліни+»
Програма лояльності	5 % від суми чеку (1 бонус = 1 грн)

Основні напрямки діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здорова родина» охарактеризовані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 Інформаційне досьє ТзОВ «Здорова родина» [34]

Характеристики АМ	Деталізація
Місце та дата реєстрації	м. Івано-Франківськ, 2006 р.
АМ, що входять в компанію	Здорова родина, мережа аптек Сальве, аптека Центральна, мережа аптек Аспіринка, Сімейна аптека, аптека Ромашка, аптека Добрі ліки, Арніка, аптека Біля Ратуші, аптека Йод, Зелена, Перша аптека
Кількість торгових точок, географія діяльності	Більше ніж 597 аптек у 170 населених пунктах. АМ охоплено Західну та Центральну Україну
Онлайн-торгівля ЛЗ	Доставка Новою поштою (у відділення та кур'єром)
Підтримка хронічних хворих	Участь у програмах «Доступні ліки», «Реімбурсація препаратів інсуліну», «Разом», «Медикард», «Терапія +», «Оранж кард», «Захисти своє майбутнє», «Захистіть судини – збережіть серце», «Свобода руху MoviHealth», «Ключ до життя», «Жіноче здоров'я від Байєр», «Здоров'я від Байєр» та інших
Програма лояльності	3 % балів за покупки
Благодійна діяльність	Участь в ініціативі «Відправ фізрозчин на фронт»

Основні напрямки діяльності ТОВ «Маркет Універсал ЛТД» представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Інформаційне досьє ТОВ «Маркет Універсал ЛТД» [46]

Характеристики АМ	Деталізація
Місце та дата реєстрації	Львів, 1992 р.
АМ, що входять в компанію	D.S.

Кількість торгових точок, географія діяльності	380 аптек в 16 областях України
Підтримка хронічних хворих	Участь у програмах «Доступні ліки», «Реімбурсація препаратів інсуліну»
Соціальні програми	Проект «Програма низьких цін» покликаний задовольнити запити соціально вразливих верств населення, включно осіб зі статусом ВПО шляхом встановлення мінімальних торгівельних націнок, а також знижку у розмірі 25% на понад 250 найменувань ЛЗ (здебільшого, безрецептурних), дієтичних добавок, МВ і косметичних товарів BTM «Arbor Vitae»
Цифрові платформи	Мобільний додаток
Програма лояльності	За карткою клієнта «D.S.» нараховується кешбек: 3 % (гривень балами) від суми придбаних товарів (крім акційних) у чеку, а на косметичні засоби BTM Arbor Vitae™ – у подвійному розмірі (6 %)
Волонтерська діяльність	Допомога ЗСУ та жителям України, які постраждали від військової агресії росії
BTM, ексклюзивна продукція	BTM Arbor Vitae (БАДи, лікарські рослини, МВ, косметика)
Соціальні ініціативи	Стипендіальні програми для студентів ЛНМУ, УКУ, Хмельницького базового медичного коледжу, семінаристів Львівської духовної семінарії
Особливості діяльності	✓ З 2016 р. мережа розвиває напрямок франчайзингу. ✓ «D.S. Таємна Аптека» – перший інтерактивний музей фармації у Львові. ✓ Сертифікат ISO 9001 з 2005 року.
Додаткові послуги	Сервіс Likar Online – консультації проводять лікарі різних спеціальностей клінік Києва та Львова

Благодійні ініціативи АМ «D.S.» включають різні напрямки діяльності, в тому числі:

✓ Закупівля кровоспинних турнікетів для ЗСУ у співпраці з Аптечною Професійною Асоціацією України.

- ✓ Підтримка ЗСУ замість святкування 30-річчя компанії. Частина коштів зібрана завдяки клієнтам, які обміняли бонуси з карток «D.S.» на допомогу армії.
 - ✓ Збір для придбання дронів, тепловізорів, цифрових рацій, термогрілок та інших засобів для 10-ї окремої гірсько-штурмової бригади, а також для цільових внесків на рахунки ЗСУ та фонду «Повернись живим».
 - ✓ Надання ЛЗ за запитом об'єднання учасників АТО «Вірні традиціям» та для потреб військових.
 - ✓ Закупівля медикаментів та засобів гігієни для волонтерських фондів, які підтримують медустанови та населення окупованих і деокупованих територій Харківщини, Запоріжжя та півдня України.
 - ✓ Допомога дитячим та геріатричним будинкам, центрам реабілітації та опіки, зокрема Центру Святого Пантелеймона та Центру опіки сиріт УГКЦ.
 - ✓ Інтерактивний музей D.S. Таємна Аптека безкоштовно приймає дітей-переселенців і передає частину прибутку з продажу сувенірів на підтримку ЗСУ.
- Характеристики ТОВ Зі надані в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 Інформаційне досьє ТОВ «Зі» [30]

Характеристики АМ	Деталізація
Місце та дата реєстрації	Львів, 1993 р.
АМ, що входять в компанію	Зі
Кількість торгових точок, географія діяльності	Більше 450 аптек в 10 областях
Підтримка хронічних хворих	Участь у програмах «Доступні ліки», «Реімбурсація препаратів інсуліну», «Терапія +», «Разом», «Допомога пацієнту», «Magic card», «Розумний старт», «Захисти своє майбутнє», «Ключ до життя», «Захистіть судини – збережіть серце», «Свобода руху з Мові Хелс»
Цифрові платформи	Мобільний додаток, чат-бот

Програма лояльності	3% балів за покупки (1 бал – 1 гривня)
ВТМ, ексклюзивна продукція	ВТМ «Табула віта»
Соціальні ініціативи	Участь в програмі «Національний кешбек», який спрямований на підтримку вітчизняних виробників

Інформаційне досьє ПрАТ «АМ Фармація» наведене в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. Інформаційне досьє ПрАТ «АМ Фармація» [50]

Характеристики АМ	Деталізація
Місце та дата реєстрації	Одеса, 1996 рік
АМ, що входять в компанію	«Сім'я аптек Farmacia», «Аптека Гаєвського», «Аптека від складу»
Кількість торгових точок, географія діяльності	Більше 400 аптек у Київській, Одеській, Черкаській, Вінницькій, Харківській, Миколаївській, Херсонській областях. Мобільні аптечні пункти
Онлайн-торгівля ЛЗ	Доставка Новою поштою безкоштовно за умови оплати на сайті та для замовлень від 999 грн. Доставка Укрпоштою безкоштовно у певні відділення. Доставка кур'єром безкоштовно.
Підтримка хронічних хворих	Участь в програмі «Доступні ліки»
Цифрові платформи	Вайбер-бот
Програма лояльності	Отримання дисконтної карти при одноразовій покупці на 300 грн. Накопичувальна система знижок – від 3 %. При загальній сумі покупок 1001 грн – знижка 4 %, 2001 грн – 5%, 3501 грн – 6%, 5001 грн – 7%
Додаткові послуги	Замовлення за фото рецепта
Соціальні ініціативи	«Ліки без націнки» діє на постійній щомісячній основі та дає можливість придбати популярні та необхідні ЛЗ за соціальною ціною.
Волонтерська діяльність	Допомога ЗСУ медичними препаратами. Підтримка дитячих спортивних змагань.

2.2 Систематизація конкурентних переваг сучасного роздрібного сегменту фармацевтичного ринку

Ключові КП АМ включають географію розташування, широкий асортимент, цінову доступність, додаткові послуги, якісне та швидке обслуговування та інші фактори.

У сучасних умовах господарювання, для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості аптек особливу роль відіграють нецінові фактори стимулювання споживачів, зокрема інноваційні заходи, які відрізнятимуть аптеку від конкурентів [7].

Однією з основних зовнішніх КП АМ є впровадження цифрових технологій: отримання ліцензії на електронну торгівлю (е-торгівлю) ЛЗ, відпуск електронних рецептів, створення мобільного додатку, застосування інноваційних цифрових технологій продажу.

Більшість проаналізованих АМ займаються е-торгівлею. Роздрібна е-торгівля ЛЗ – це дистанційний процес продажу ЛЗ за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем, що охоплює прийом замовлень, їх комплектування, зберігання, доставку та продаж кінцевим споживачам [3]. В Україні, як і в багатьох країнах Європи, спеціальної ліцензії на доставку ліків не передбачено. Дистанційний продаж ЛЗ у Європі здійснює суб'єкт господарювання, який має чинну ліцензію на роздрібну торгівлю та внесений до відповідного реєстру регуляторного органу [40]. В Україні е-торгівлею ЛЗ можуть займатися аптеки, внесені до Переліку суб'єктів господарювання, які мають право на такий вид діяльності [3].

Для започаткування роздрібної е-торгівлі ЛЗ ліцензіат подає заяву до ліцензійного органу за відповідною формою. Для здійснення е-торгівлі ЛЗ необхідно мати спеціально обладнане приміщення для зберігання замовлень, вебсторінку в українському сегменті Інтернету, а також електронну систему

розрахунків або POS-термінали для прийому електронних платежів (зокрема, банківськими картками під час доставки). Доставка може здійснюватися власною службою аптеки або на підставі договору з поштовим оператором, що має відповідне обладнання та внесений до Єдиного державного реєстру операторів поштового зв'язку [3].

Проаналізовані АМ використовують різні форми доставки замовлення: власна доставка, Укрпошта, Нова пошта (відділення, пошто мат чи кур'єр), деякі практикують і міжнародну доставку. Оплата доставки в різних АМ відрізняється: це може бути і оплата згідно з тарифами поштового оператора або безкоштовна доставка з обумовленням мінімальної суми замовлення.

Використання сучасних маркетингових інструментів, наприклад програм лояльності сприяє залученню нових та утримувannya існуючих відвідувачів конкретного АЗ. За покупки споживачам нараховуються бонуси у розмірі певного відсотка, який може залежати від соціального статусу відвідувача (ветерани, пенсіонери, інваліди тощо). Програми лояльності можуть мати авторські назви. Розмір відсотка нарахованого бонусу в АМ відрізняється, це може бути 1 %, 2 % (АНЦ, Подорожник, Бажаємо здоров'я), 3 % (Доброго дня, D.S., 3i), 5 % (Мед-сервіс), 5 %-9 % (аптека 9-1-1) або накопичувальний бонус (в аптеках, які належать ПрАТ «АМ Фармація»).

АМ активно беруть участь у соціальних програмах, спрямованих на підвищення доступності ЛЗ для населення. Це дозволяє забезпечити безкоштовне отримання необхідних ЛЗ за рахунок бюджетних коштів або знизити їх вартість. Так, АМ відпускають ЛЗ та медичні вироби в рамках програми «Доступні ліки», «Реімбурсація препаратів інсуліну» за наявності належним чином оформленого електронного рецепта від лікаря. Інші соціальні ініціативи, такі як «Разом», «Допомога пацієнту», «Терапія+» та інші, також спрямовані на покращення доступності ліків, участь в них пацієнтів можлива через отримання картки програми у лікаря чи реєстрацію безпосередньо в аптеці.

АМ активно займаються благодійною діяльністю, спрямованою на підтримку фронту та людей, які постраждали від військової агресії. Як складову частину своєї соціальної відповідальності, вони реалізують благодійні проєкти в різних формах: від співпраці з волонтерськими фондами до власних ініціатив. Зокрема, аптеки фінансують або організовують збір ліків, закупівлю турнікетів, спеціального обладнання для військових шпиталів та лікарень. Також здійснюють відрахування з продажу певних товарів на визначені потреби, надають безкоштовний доступ до ініціатив для окремих категорій населення та організовують навчання з тактичної медицини.

Спостерігається активна співпраця АМ з іншими брендами. Спільні проєкти, що асоціюються з інноваційністю, якістю та ексклюзивністю, зміцнюють імідж компаній серед споживачів. Клієнти, довіряючи одному бренду, часто лояльно ставляться і до його партнерів. Така співпраця може включати бонуси при оплаті певними картками або надання промокодів на купівлю товарів.

До інших КП АМ належать: консультації від лікарів різних спеціальностей; участь у проєктах з утилізації ЛЗ; отримання міжнародних сертифікатів якості, таких як ISO 9001, стипендійні програми для студентів тощо.

Створення та підтримка ВТМ є однією з КП, яку зараз активно використовують АМ. ВТМ (private label) – це інструмент, який дає АМ змогу досягати стратегічних цілей, займати важливе місце в асортиментному портфелі мережі та підвищувати рентабельність і лояльність клієнтів. Завдяки ним мережа прагне зберігати незалежність від виробників, які часто нав'язують власні умови (в т.ч. за планами), а також забезпечувати стабільну наявність товарів у роздрібній аптечній торгівлі. [43]. ВТМ АМ може бути ЛЗ, дієтична добавка, медичний виріб, гігієнічний засіб тощо.

ВТМ дуже популярна в сегменті товарів широкого вжитку, за рахунок якої можна знизити ціну – наприклад, запропонувати споживачеві простіше пакування. Розробка ВТМ у фармацевтичному секторі має свої особливості, зумовлені специфікою фармацевтичної продукції. ВТМ є важливим

інструментом не лише для АМ, а й для фармацевтичних виробників. В сучасних умовах ВТМ – це економічна технологія виживання фармацевтичного виробника в умовах кризи перевиробництва [36].

Через повномасштабну війну росії проти України фармацевтична галузь змушена адаптуватися до нових викликів. Зокрема, це проблеми із логістикою та доставкою ЛЗ, з дотриманням умов зберігання та відпуску ЛЗ [21]. Відсутність електроенергії створює значні виклики для АМ у забезпеченні безперебійної роботи та задоволенні потреб населення. Основні труднощі в умовах відключення світла пов'язані з підтриманням відповідних умов зберігання ліків, функціонуванням програмного забезпечення та доступом до Інтернету, що необхідно для роботи з електронними базами даних. Дежлікслужба, яка здійснює державний контроль обігу ЛЗ, рекомендує аптекам завчасно створити альтернативні джерела електроенергії для забезпечення умов зберігання ЛЗ. Також рекомендовано визначити опорні АЗ, які будуть забезпечені альтернативними джерелами, до яких, у разі відключення електроенергії, можна буде переміщувати на тимчасове зберігання ЛЗ [48].

Загалом проведено аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії за PEST аналізу та представленні на рис 2.1.

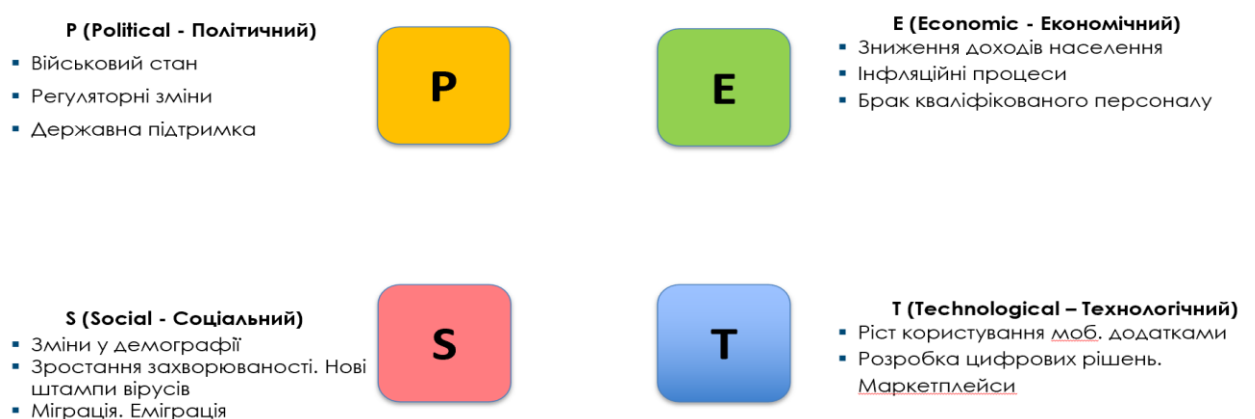


Рис 2.1 PEST аналіз фармацевтичного ринку

Джерело: власна розробка

Аналіз КП провідних АМ показав, що основними факторами успіху є зручне розташування, широкий асортимент, доступні ціни, якісне обслуговування та ефективні програми лояльності. Систематизація КП сучасного роздрібного сегменту фармацевтичного ринку виявила, що впровадження цифрових технологій, участь у соціальних програмах та благодійних ініціативах також значно підвищують конкурентоспроможність АМ.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ

3.1 Загальна характеристика мережі аптек «D.S.»

Мережа аптек «D.S.» - це мережа, що налічує 380 аптек, які представленні в 16 областях України з базою ідентифікованих клієнтів понад 2 млн. осіб.

Основним видом діяльності Мережі аптек «D.S.» є надання населенню якісних фармацевтичних послуг із роздрібною торгівлі лікарськими засобами та виробами медичного призначення через мережу аптечних закладів.

Повага, людиноцентричність, професіоналізм, розвиток, відповідальність і чесність є нашими корпоративними цінностями, на яких ми будуємо свою роботу, що і задекларовано у «Основних цінностях Мережі аптек «D.S.» (Додаток 1).

Назва "D.S." (чит. "Де Ес") –це медичний термін, який використовується при виписуванні рецепта ще з часів Гіппократа.

"D.S." – це скорочене звернення лікаря до фармацевта видати пацієнту необхідні ліки і вказати спосіб їх вживання (латинське "Da" – означає «видай», "Signa" – «напиши, познач»).

У цьому і криється основний зміст роботи аптеки: працювати так, щоб у будь-який час кожен відвідувач міг отримати необхідні йому ліки та вичерпну інформацію про правила їх прийому.

Власна модель забезпечення якості послуг з роздрібною реалізації ЛЗ через мережу аптек створювалася та вдосконалювалася протягом всієї діяльності мережі.

На сьогоднішній день її основними складовими визначено:

- ✓ безумовне дотримання нормативних та регламентувальних вимог фармацевтичної галузі;

✓ стабільне забезпечення належної якості лікарських засобів та іншої продукції медико-фармацевтичного призначення на усіх етапах роботи (приймання, зберігання, відпуск);

✓ систематичне вивчення запитів, вимог та очікувань клієнтів;

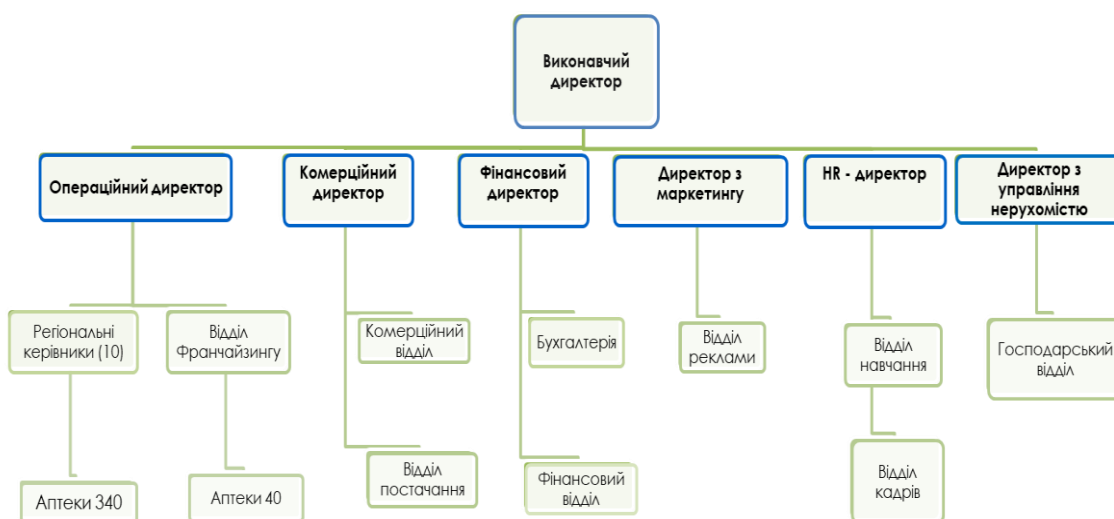
✓ пошук і впровадження сучасних ефективних управлінських технологій;

✓ орієнтація персоналу на постійний розвиток та підвищення кваліфікації.

✓ IT-інновації (розробка і впровадження новітніх online-послуг та IT-сервісів: обслуговування рецептів страхових компаній; послуга онлайн-резервування на сайті Мережі аптек «D.S.»; сучасний каталог аптечних товарів та інструкцій до ліків; мобільні додатки для пошуку і резервування ліків Мережі аптек «D.S.»).

Організаційна структура мережі аптек «D.S.» сформована відповідно функціональних обов'язків та до вимог ринку та представлена у табл 3.1.

Таблиця 3.1 Організаційна структура мережі аптек «D.S.» [власна розробка]



Бізнес модель компанії представлено за моделлю Канвас (автори Остервальдер і Піньє) (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Бізнес-модель АМ «D.S.»

Джерело: власна розробка

Основним блоком є ціннісна пропозиція:

- ✓ Якісна роздрібна реалізація ЛЗ, виробів медичного призначення, біологічно активних добавок, косметики, супутньої продукції;
- ✓ Доступна ціна;
- ✓ Якісне обслуговування страхових компаній та фондів;

Мережа аптек «D.S.» підтримує наступні цілі сталого розвитку:

- ✓ Міцне здоров'я і благополуччя;
- ✓ Гідна праця та економічне зростання;
- ✓ Сталий розвиток міст і громад;
- ✓ Відповідальне споживання та виробництво.

3.2 Характеристика споживчої поведінки клієнтів аптечних мереж в умовах конкурентного ринку

3.2.1 Дослідження клієнтських потреб: цілі та методика

Передумовами проведення дослідження, результати якого спрямовані на підвищення клієнтської лояльності та зміцнення конкурентоспроможності АМ «D.S.» були:

✓ Зміни в ринковій позиції:

1. Падіння рейтингу: зниження до 9-ї позиції серед провідних АМ України.
2. Повільний приріст товарообігу: збільшення товарообігу на 4,6%, у той час як середній показник по ринку зріс на 16% (інфляція в галузі становила 7,9%).

✓ Операційні показники:

1. Погіршення оборотності товарних запасів через скорочення термінів відтермінування від постачальників-дистриб'юторів: оборотність товарних запасів – 51,4 дні, оборотність кредиторської заборгованості – 52,6 дні.
2. Висока залежність від двох ключових дистриб'юторів, що створює ризики для стабільності постачання.
3. Низька маржинальність операційної діяльності.

✓ Клієнти та команда:

1. Низька диференціація АМ на конкурентному фармацевтичному ринку.
2. Зменшення частки постійних клієнтів з 54% до 49%.
3. Активний розвиток онлайн-інструментів пошуку та бронювання ЛЗ, таких як «Таблетки UA» та «LiKi24.UA».
4. Дефіцит кваліфікованих фармацевтичних кадрів, що впливає на якість обслуговування.

Комплекс цих факторів вимагає проведення цілеспрямованого дослідження для розробки стратегій підвищення клієнтської лояльності та оптимізації

операційних процесів, що є ключовим для покращення ринкової позиції АМ «D.S.».

У зв'язку зі складнощами у формуванні чіткої ціннісної пропозиції для клієнтів, визначенні ключових клієнтських сегментів та побудові портрета клієнта, було проведено опитування споживачів ЛЗ та товарів аптечного асортименту.

Методика проведення дослідження наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.2 План проведення дослідження клієнтських уподобань і стратегій взаємодії

Джерело: власна розробка

Метою дослідження було:

- Визначити ціннісні пріоритети клієнтів.
- Виявити фактори, що сприяють залученню, утриманню та поверненню клієнтів, в т.ч. виділити недоліки в роботі АМ.
- Розробити рекомендації щодо покращення клієнтського досвіду та посилення лояльності.

Було заплановано опитати три групи респондентів:

1. Постійні клієнти АМ «D.S.».
2. Випадкові клієнти АМ «D.S.».
3. Клієнти інших АМ.

Подальшим етапом стало розроблення методологічної бази опитування та формулювання запитань, адаптованих до специфіки кожної цільової групи. Питання були відкритого типу.

Група 1: Лояльні клієнти:

Мета опитування: виявити ключові цінності, які утримують клієнтів у АМ та можливості для посилення їхньої лояльності.

Алгоритм проведеного опитування включає наступні запитання:

1. Що для споживача є найціннішим у роботі аптек мережі «D.S.»? (2-3 основні цінності).
2. Що можна зробити, щоб споживач не тільки продовжував користуватися послугами АМ «D.S.», але й активно рекомендував своїм близьким та знайомим?

Група 2: Випадкові відвідувачі:

Мета опитування: зрозуміти мотивацію переходу клієнтів до мережі та визначити фактори, які можуть сприяти їх утриманню.

Алгоритм проведеного опитування:

1. Які головні причини відвідування споживачем АМ «D.S.» (1-2 основні фактори)?
2. Що можна зробити, щоб споживач продовжував обирати АМ «D.S.», а також рекомендував своїм знайомим?

Група 3. Клієнти інших АМ.

Алгоритм проведеного опитування:

1. Які основні критерії вибору респондентом аптеки/АМ?
2. Який рівень задоволеності опитаного фармацевтичним обслуговуванням: чи вдалося купити все, що заплановано; як оцінюється якість обслуговування?
3. Які є напрямки покращення фармацевтичного обслуговування?

Очікувані результати опитування:

- Формування чіткого розуміння клієнтських потреб та бар'єрів для різних сегментів.
- Розробка ефективних інструментів для підвищення лояльності клієнтів та покращення їхнього досвіду.
- Створення адаптивної ціннісної пропозиції, яка буде орієнтована на ключові потреби кожного клієнтського сегмента.

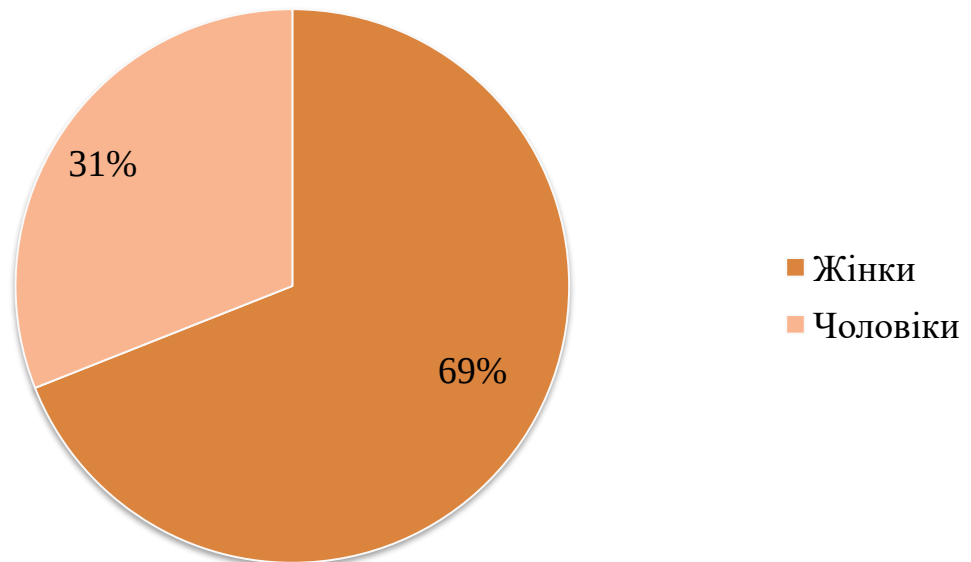
Аналіз отриманих даних дозволить впровадити зміни у стратегію роботи з клієнтами АМ.

Правила проведення опитування наведені в додатку.

В результаті нашого дослідження – опитування клієнтів АМ «D.S.» було вивчено думку 225 осіб із 16 міст. Для репрезентативності вибірки до опитування було залучено респондентів із різних регіонів. Опитані представляли усі ключові регіони, де представлені АЗ мережі «D.S.»: Львів, Львівська область, Ужгород, Мукачево, Закарпатська область, Чернівці, Рівне, Луцьк, Івано-Франківськ, Тернопіль, Хмельницький, Кам'янець-Подільський, Черкаси, Київ тощо.

Інтерв'ювання проводилося методом усного опитування на вулиці неподалік аптеки після здійснення покупки в АМ «D.S.».

Встановлено, що більшість опитаних (69 %) становили жінки (рис. 3.2.).



**Рис. 3.2 Гендерний розподіл опитаних відвідувачів
АМ «D.S.»**

Джерело: власна розробка

Розподіл опитаних за віком показав, що більше половини з них були особи віком від 30 до 55 років (53%), трохи менше третини – понад 55 років, найменша частка опитаних (17%) – молодь до 30 років (рис. 3.3).

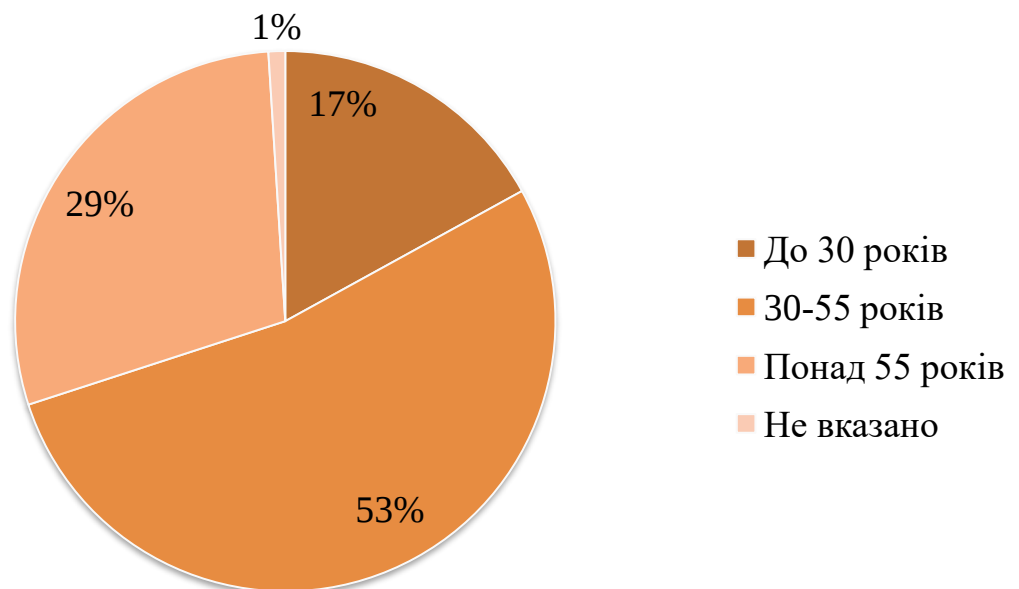


Рис. 3.3 Розподіл респондентів за віком

Джерело: власна розробка

Дещо більше, ніж третина опитаних була постійними клієнтами АМ «D.S.», решта – випадковими покупцями (рис. 3.4).

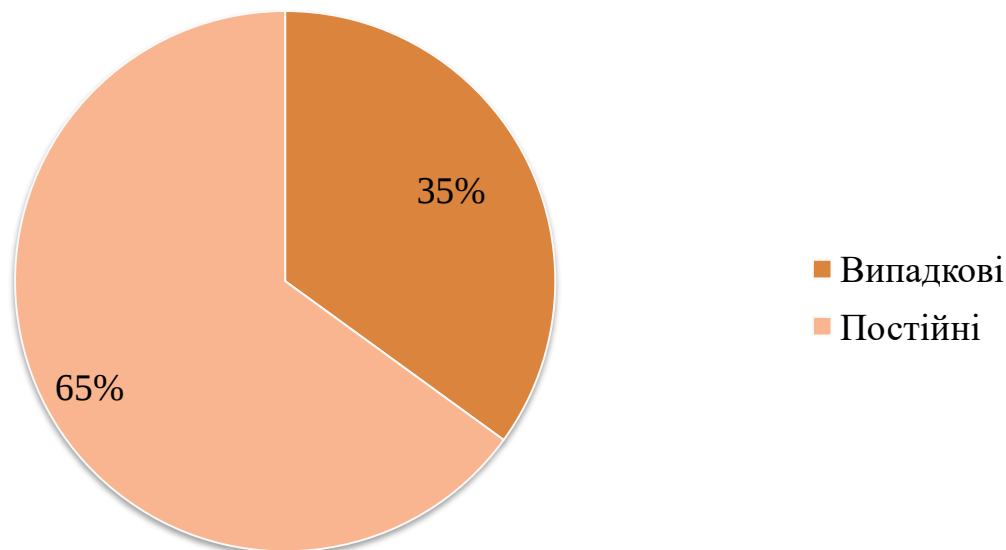


Рис. 3.4 Тип опитаних відвідувачів АМ «D.S.»

Джерело: власна розробка

3.2.2 Вивчення факторів лояльності постійних клієнтів аптечної мережі «D.S.»

Перше запитання проведеного опитування стосувалося причин прихильності постійних клієнтів до аптек мережі. Аналіз отриманих результатів дав змогу структурувати відповіді респондентів наступним чином:

1. Розташування аптеки:

- Зручне розташування біля дому/роботи.

Приклади відповідей: «Найближче розташування до дому.» / «Дуже зручно, біля роботи.» / «Живемо рядом навпроти.» / «Я працюю через дорогу, маю обідню перерву – зайду по ліки.» / «По дорозі - зручно.»

- Наявність широкої мережі аптек у місті:

Приклад: «Дуже зручно, що аптеки є в будь-якій точці міста.»

2. Лояльність постійних клієнтів:

- Наявність картки лояльності.

Приклади: «Я клієнт аптеки, маю картку на знижку.» / «Маю бонусну картку, тому ходжу в цю аптеку.»

- Довготривала прив'язаність до аптеки:

Приклади: «З самого відкриття аптеки користуюся її послугами.» / «Я вже давно користуюсь аптеками «D.S.».

3. Якість фармобслуговування:

- Привітність персоналу та кваліфікована фармдопомога.

Приклади: «Дівчатка завжди проконсультують та підкажуть, що придбати.» / «Привітний персонал, завжди чемні, охайні.» / «Дівчата гарні такі, завжди порадять, допоможуть визначитися.» / «Дівчата радо допоможуть.»

4. Асортимент ліків та косметики:

- Наявність потрібних товарів.

Приклад: «Тут завжди є все, що потрібно.» / «Якщо немає – замовляють, телефонують мені.»

- Широкий вибір товарів аптечного асортименту, зокрема косметики:

Приклад: «Є деякі засоби, яких в інших аптеках немає, особливо косметичні.» / «Ви маєте багато косметики.»

5. Соціальні програми:

- Відпуск ліків по соціальних програмах.

Приклади: «Медикаменти по рецепту, що сільська рада фінансує.» / «Часто купую тут по рецептах від лікаря безкоштовних.»

6. Ціни та акції:

- Доступні ціни.

Приклад: «Раніше в «Копійку» ходила, потім зрозуміла, що ціни дешевші в цій аптеці.»

- Привабливі акції.

Приклади: «Мені приходять повідомлення про акції.» / «Чекаю на акції, коли нема – не купую.»

7. Емоційна складова:

- Задоволення від атмосфери.

Приклад: «Атмосферно, позитивними емоціями, завжди привітні.»

Таким чином, основними факторами, що приваблюють постійних клієнтів АМ «D.S.» є: доступні ціни, зручне розташування, широкий асортимент товарів, акції, а також доброзичливий і кваліфікований персонал (рис. 3.5).

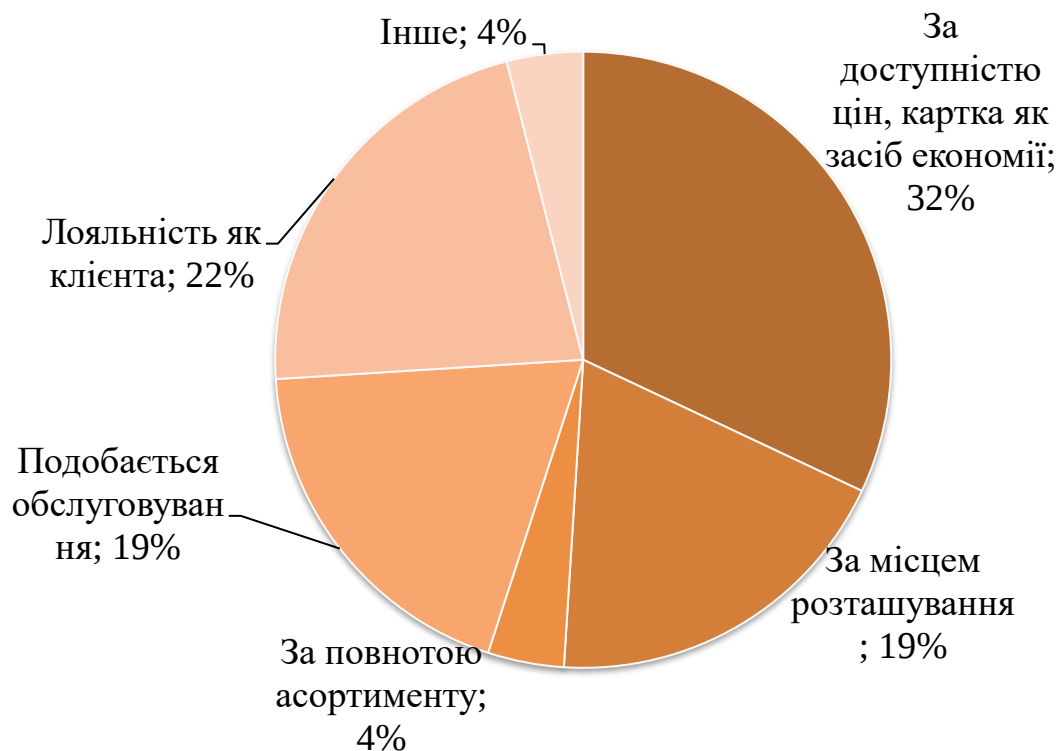


Рис. 3.5 Чинники обрання аптек мережі «D.S.» її постійними клієнтами

Джерело: власна розробка

Постійні клієнти АМ «D.S.» в процесі опитування виділили наступні категорії недоліків:

1. Високі ціни:

- Порівняння з іншими аптеками.

Приклади відповідей: «Ціни дорогі. Дивлюсь сайт «Таблетки.ua», то «D.S.» одна з найдорожчих.» / «Знаю, що тут дорожче.» /

- Здійснення покупки після моніторингу цін:

Приклади: «Спиталася ціни і буду порівнювати, де вигідніше.» / «Якщо щось дорожче, то моніторю ціни і роблю інтернет замовлення там, де дешевше.»

2. Неповний асортимент:

- Відсутність окремих препаратів.

Приклади: «Трошки малий асортимент. Деколи не вистачає багато препаратів.»/ «Не було всіх мені потрібних ліків.»

- Переваги конкурентів щодо асортименту:

Приклад: «Часто бронюю ліки в АНЦ. Ще так не було, щоб в них не було того, що мені треба.»

3. Ставлення до замінників:

- Небажання купувати замінники.

Приклад: «Дівчата пропонують інші сиропи, але лікар виписав цей і наголосив, щоб не брати замінників.» / «Давали заміну, але нащо мені те?! Я хотів тільки те, що написали мені.»

Отже, в результаті проведеного моніторингу відповідей постійних клієнтів АМ «D.S.» встановлено, що основним недоліком роботи АМ є ціновий фактор. Багато клієнтів порівнюють ціни із конкурентами та інтернет-ресурсами для пошуку ліків, обираючи дешевші варіанти; неповний асортимент ліків змушує постійних клієнтів звертатися до інших аптек або інтернет-ресурсів для пошуку ліків; відвідувачі аптеки негативно сприймають заміну виписаних ліків на аналоги, що впливає на довіру. Висока конкуренція в регіоні посилює необхідність удосконалення цінової політики та асортименту АМ.

3.2.3 Потреби і побажання випадкових відвідувачів аптечної мережі «D.S.»

На наступному етапі дослідження ми вивчили думки випадкових відвідувачів АМ «D.S.». Слід зазначити, що нові клієнти часто формуються з когорти випадкових покупців.

Серед основних причин вибору конкретної аптеки можна виділити такі: зручне розташування поблизу маршрутів пересування; вибір аптеки мережі «D.S.» в результаті пошуку необхідних ЛЗ через інтернет-ресурси, зокрема платформи порівняння цін Таблетки.ua; наявність потрібних ліків чи товарів аптечного асортименту (рис. 3.6).

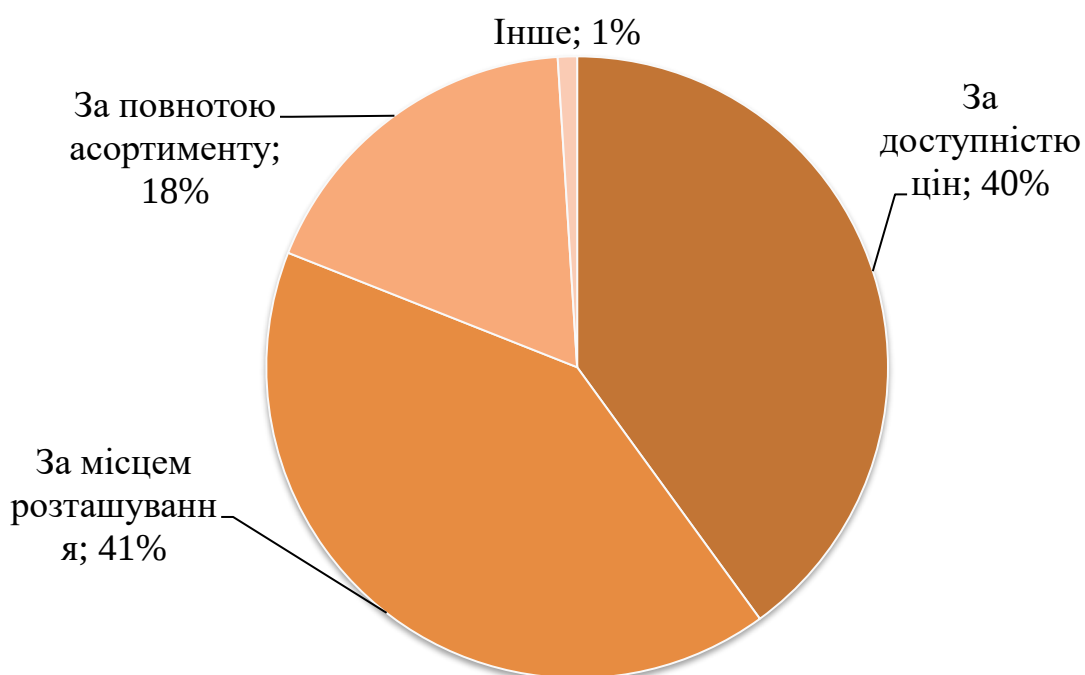


Рис. 3.6 Чинники обрання аптек мережі «D.S.» випадковими покупцями

Джерело: власна розробка

Чи стане випадковий клієнт постійним – залежить від результату покупки і його враження.

Можна виділити кілька категорій вражень випадкових покупців, що відображають різні аспекти взаємодії з аптекою:

1. Позитивне враження від обслуговування:

- Враження від позитивного досвіду, де респонденти відзначають кваліфікацію, привітність і професіоналізм персоналу.

Приклади відповіді: «Враження дуже хороші, оскільки від якісного обслуговування багато чого залежить.» / «Сервіс чудовий, мені все сподобалось.» / «Обслуговування кваліфіковане.»

2. Задоволення від наявності товару:

- Позитивні враження від того, що всі необхідні ліки були в наявності, або, навіть якщо деякі позиції відсутні, персонал зміг допомогти.

Приклади: «Все купив (ла)» / «Обслуговування на рівні, товар є, що ще треба?» / «Не було саме того пластиря, що шукав, але дівчина підбрала потрібний розмір.»

3. Враження, пов'язані з особливостями обслуговування або сервісу:

- Окремі відповіді, що зазначають специфічні аспекти обслуговування, такі як оформлення картки клієнта, допомога з резервуванням товару через сайт тощо.

Приклад: «Задоволена ще й тим, що дівчата оформили мені картку клієнта і розказали по їх сайт.»

4. Нейтральні або загальні враження:

- Відповіді, що описують досвід без надмірних емоцій, підкреслюючи загальну позитивну або нейтральну оцінку.

Приклади: «Все сподобалось, приємно, нормально.» / «Нормально, все добре.» / «Все тут добре.»

6. Негативне враження від наявності товару або ціни:

- Невдоволення через відсутність частини товарів або несподівані зміни цін.

Приклади: «Купити все не вдалося. З 8 пунктів не було 2.» / «Нажаль не всі ліки були в наявності.» / «Замість ціни 600 грн на сайті в аптеці була 700 грн».

7. Негативне враження через спілкування чи атмосферу:

- Враження незадоволення через специфічні поведінкові моменти, такі як мова спілкування персоналу або негативне враження від комунікації.

Приклад: «Враження не зовсім приємні. Так, бо в черзі почув, як касир спілкується російською мовою. Мені було неприємно це чути.»

Таким чином, відповіді респондентів – випадкових відвідувачів АМ «D.S.» можна розділити на позитивні, нейтральні та негативні враження з акцентом на різні аспекти фармацевтичного обслуговування, доступності товару та цінової політики.

Далі ми класифікували побажання випадкових відвідувачів аптеки на основі їхнього змісту:

1. Задоволеність обслуговуванням та відсутність конкретних пропозицій.

Приклади відповідей: «Я не знаю, тут все нормально, я не знаю, що сказати.» / «Не знаю, що можна покращити.» / «Все сподобалося, покращення не потрібно. Дівчата приємні, все розказали.» / «Я якось не думала, мене поки що все влаштовує.»

2. Побажання щодо збільшення асортименту ліків чи забезпечення наявності необхідних препаратів.

Приклади: «Щоб завжди було в аптеці те, що необхідне для пенсіонерів.» / «Збільшити асортимент, щоб не ходити по різних аптеках.»

3. Покращення цінової політики: пропозиції зменшення ціни, зробити їх однаковими або доступними для різних категорій населення.

Приклади: «Добре було б, якби всюди були ціни однакові або більш-менш.» / «Ліки не всім вони доступні. Ви знаєте, які ціни...»

4. Оптимізація сервісу: конкретні пропозиції щодо покращення роботи аптеки, які стосуються швидкості чи технічної зручності.

Приклади: «Щоб швидше працював термінал. Довго чекати, щоб розрахуватись.» / «Усе оперативно видали, пояснили, чек дали, бо не у всіх його дають.»

Отже, більшість респондентів – випадкових покупців АМ «D.S.» задоволені обслуговуванням і не мають суттєвих зауважень. Основні побажання стосуються асортименту ліків, цінової доступності та покращення технічного забезпечення.

Проведене дослідження дозволило виявити основні потреби, очікування та фактори задоволеності різних сегментів клієнтів АМ «D.S.».

На основі отриманих даних доцільно переглянути цінову політику, зосередитися на розширенні асортименту ліків та посиленні лояльності клієнтів через адаптивні програми обслуговування. Удосконалення сервісу та зміцнення комунікації з клієнтами дозволять підвищити їхню довіру та утримати конкурентні позиції мережі на ринку.

Для формування підвищення лояльності клієнтів було обрано:

- ✓ Програми лояльності;
- ✓ Чат-боти;
- ✓ Соціальні мережі;
- ✓ Опитування та зворотний зв'язок;
- ✓ Подарункові сертифікати;
- ✓ Персоналізовані пропозиції.

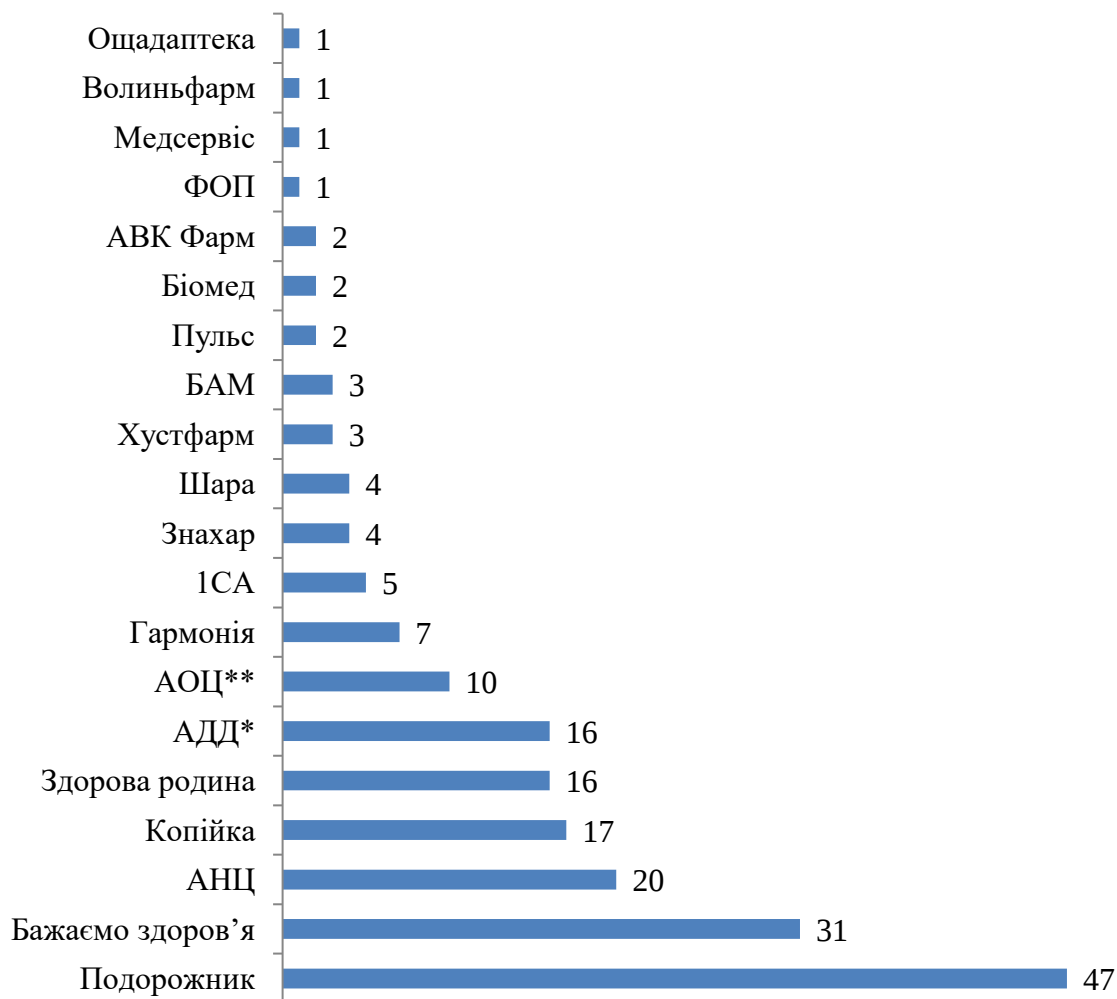
3.2.4 Аналіз факторів вибору аптечних закладів, рівня задоволеності обслуговуванням та напрямків удосконалення: результати опитування серед відвідувачів аптек-конкурентів

Опитування проводилося неподалік аптеки-конкурента (після відвідування її респондентом), що знаходиться неподалік аптеки «D.S.» з метою визначення основних факторів, що впливають на вибір АЗ відвідувачами та оцінки рівня задоволеності фармацевтичним обслуговуванням. Анкетування респондентів проводилося методом інтерв'ювання.

Респондентами були відвідувачі 20 аптек-конкурентів: Подорожник, Бажаємо здоров'я, АНЦ, Копійка, Здорова Родина, АДД, АОЦ, Гармонія, Перша соціальна аптека, Знахар, Шара, Хустфарм, БАМ, Пульс, Біомед, АВК Фарм, ФОП Флис Н.А., Мед Сервіс, Волиньфарм та Ощадаптека.

Для подальшого аналізу було використано дані 193 анкет.

Розподіл опитаних, за аптеками, які вони щойно відвідали, наведений на рис. 3.7.



* Аптека Доброго дня

** Аптека оптових цін

Рис. 3.7 Кількість анкет в розрізі аптек-конкурентів

Джерело: власна розробка

Як видно з даних рисунку 3.7, основна частина опитаних була відвідувачами таких провідних АМ, як Подорожник та Бажаємо здоров'я.

Серед опитаних 67 % становили жінки, що відображає більшу активність жінок у відвідуванні аптек та придбанні ліків для родини (рис.3.8).

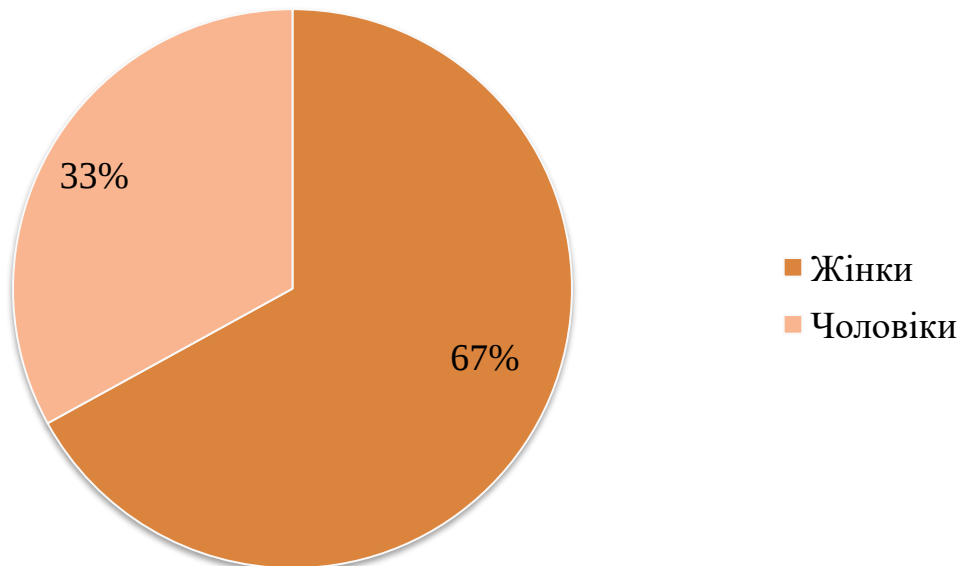


Рис. 3.8 Гендерний розподіл респондентів - клієнтів аптек-конкурентів

Джерело: власна розробка

Результати дослідження показали, що більшість респондентів належали до вікової групи від 30 до 55 років (рис.3.9).

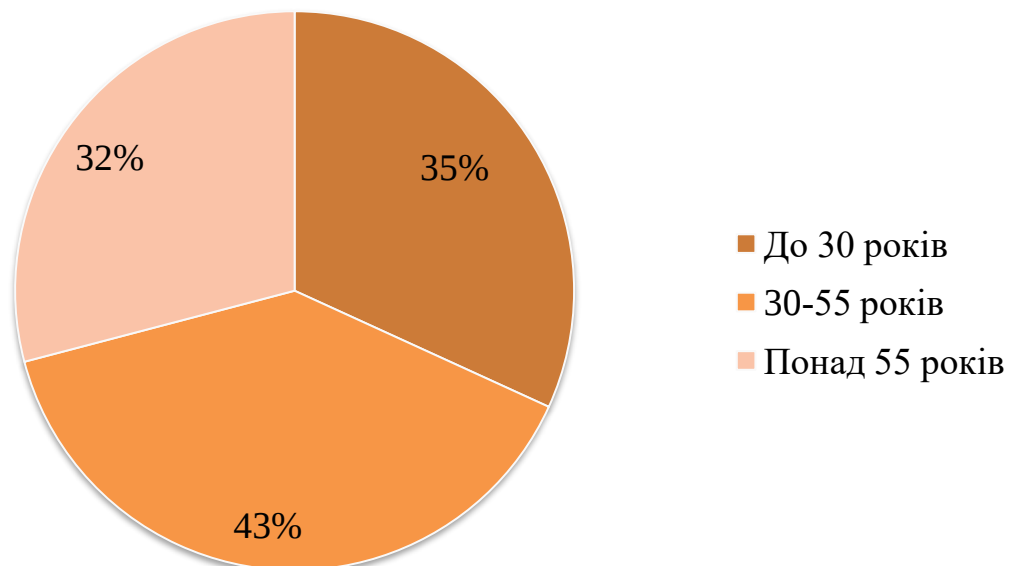


Рис. 3.9. Розподіл респондентів - клієнтів аптек-конкурентів за віком

Джерело: власна розробка

За інформацією, отриманою від опитаних відвідувачів АЗ встановлено, що більшість з них (56 %) вважають себе випадковим відвідувачем аптеки (рис. 3.10).

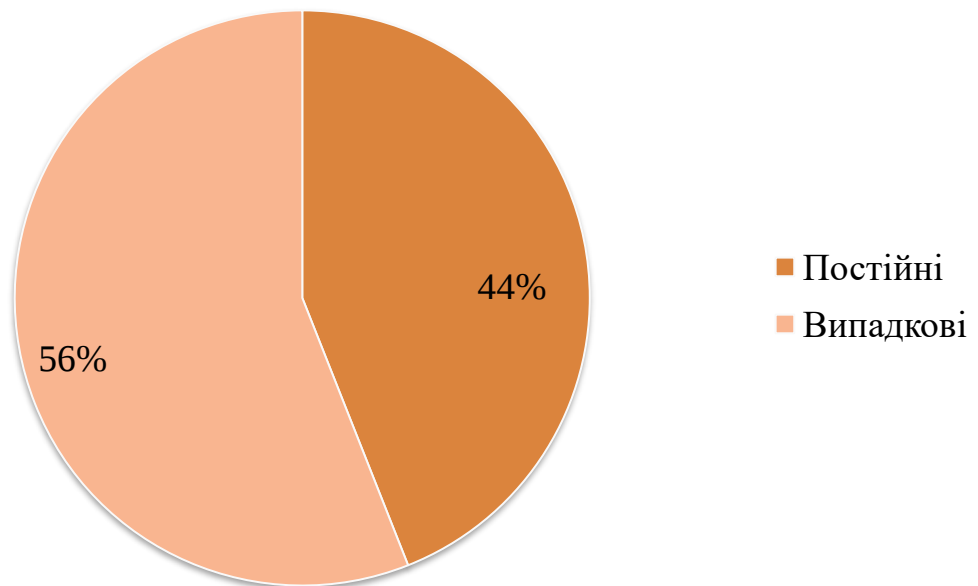


Рис. 3.10 Тип відвідувача аптеки-конкурента

Джерело: власна розробка

Майже третина опитаних (30 %) зазначають важливість доступної ціни як ключового фактора вибору АЗ (рис. 3.11).

Критерії вибору АЗ опитаних відвідувачів АМ «D.S.» та інших АМ наведені на рис. 3.11.

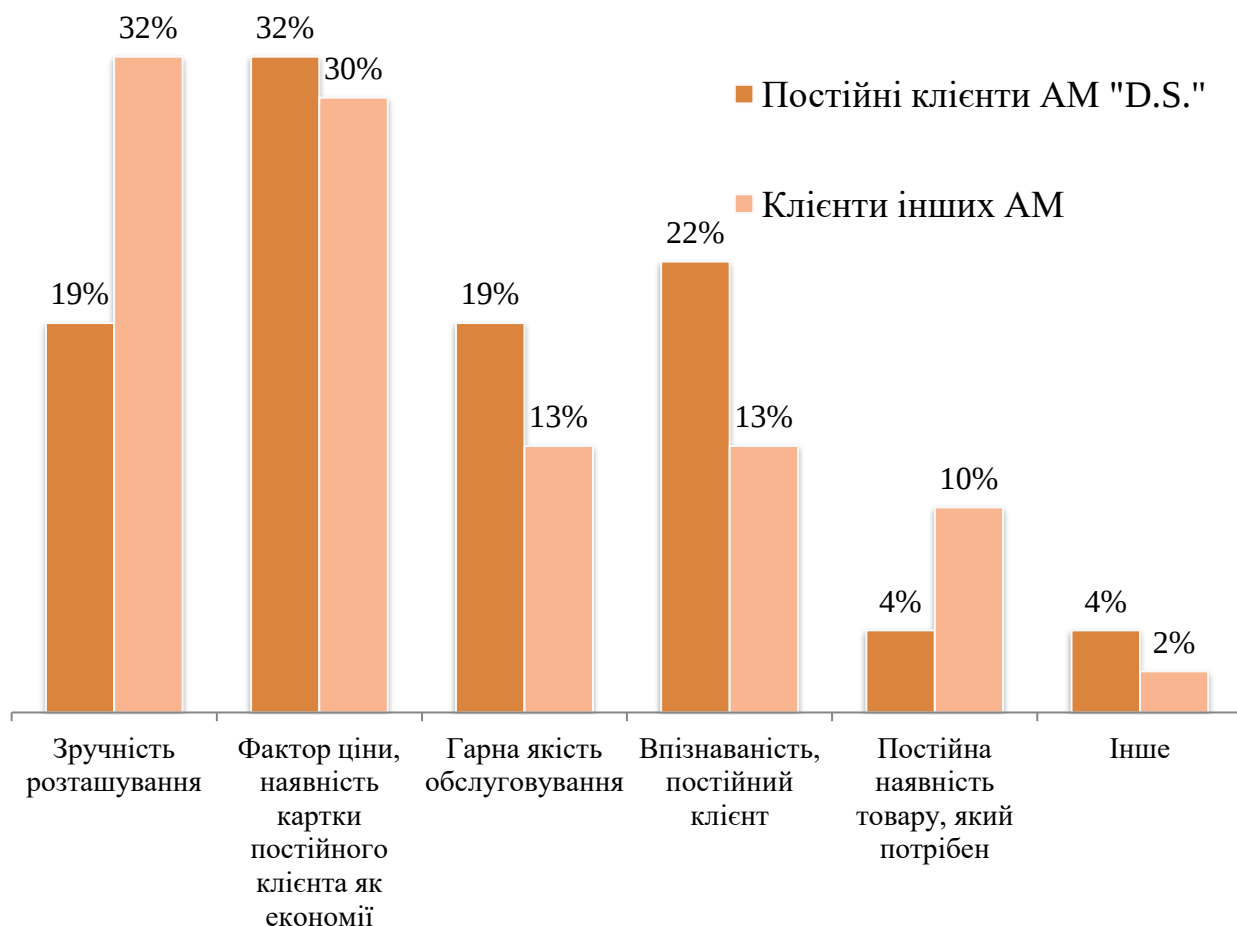


Рис. 3.11 Критерії вибору аптечного закладу

Джерело: власна розробка

Учасники опитування активно здійснюють порівняння вартості препаратів у різних аптеках для пошуку найбільш вигідних пропозицій, зокрема, використовуючи онлайн ресурси. Підтвердженню цієї тези є наступні коментарі респондентів:

- ✓ Вибираю ціну і купую в різних аптеках.
- ✓ Купую там, де доступніша ціна.
- ✓ Купую де дешевше, адже ціна на даний час для мене є пріоритетом.
- ✓ Купую, на мою думку, в найдешевшій аптеці.
- ✓ Бронюю через Інтернет, ціни значно відрізняються.
- ✓ Замовляю потрібний препарат на «Tabletki.ua» там, де нижча ціна.

Серед постійних відвідувачів мережі аптек «D.S.» вказують на фактор ціни 32% опитаних, причому трохи іншим чином: більше вказують на наявність картки постійного клієнта, акцій, про що свідчать їх наступні коментарі: користуюся карткою; чекаю на акції.

Онлайн-резервування препаратів здійснили 16 % усіх опитаних (серед постійних клієнтів АМ «D.S.» – 5%). Онлайн застосунок Tabletki.ua назвали ¼ опитаних, інші не уточнили де саме резервували ліки в Інтернеті. З числа постійних клієнтів резервували онлайн 2%, а з числа випадкових – 26 %. Отже, ця частина ринку може належати конкретній АМ.

Більшість опитаних відвідувачів (загалом 72 %, серед постійних відвідувачів АМ «D.S.» – 73%) купили в аптеці все, що планували (рис. 3.12).

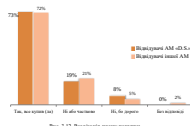


Рис. 3.12. Результати опитування

Джерело: власна розробка

5 % відвідувачів не придбали необхідні ліки через фактор ціни (серед постійних відвідувачів АМ «D.S.» – 8%). 21% (серед постійних відвідувачів АМ

«D.S.» – 19%) не придбали товар через його відсутність АЗ (повну або часткову) на момент покупки.

В момент проведення опитування 4% відвідувачів були в пошуку товару, який був відсутній (серед постійних відвідувачів АМ «D.S.» – 6%). При проведенні опитування жоден відвідувач не вказав на те, що в аптеці їм пропонували заміну відсутнього товару аналогічним.

Наступне запитання стосувалося задоволеності відвідувачів фармацевтичним обслуговуванням в відвіданому АЗ. Загалом, більшість (48%) опитаних були задоволені якістю надання фармацевтичних послуг (рис. 3.13).

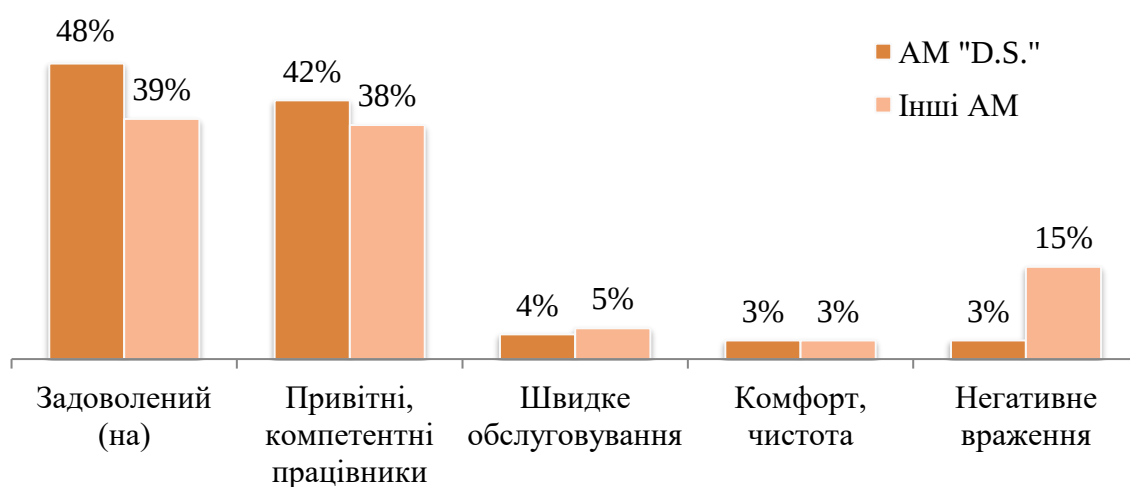


Рис. 3.13 Задоволеність фармацевтичним обслуговуванням

Джерело: власна розробка

Серед негативних відгуків щодо обслуговування переважають характеристики роботи фармацевтів: опитаним не подобається непривітність, недобррозичливість, неухажність до потреб клієнта, зокрема, покупців старшого віку, а також нав'язування додаткових товарів і некомпетентність працівників. Кваліфікація працівників важливіша для відвідувачів молодого віку, людяність і готовність допомогти – для середнього і зрілого.

38% опитаних все влаштовує в роботі аптек, пропозицій щодо покращення не мають (рис. 3.14).

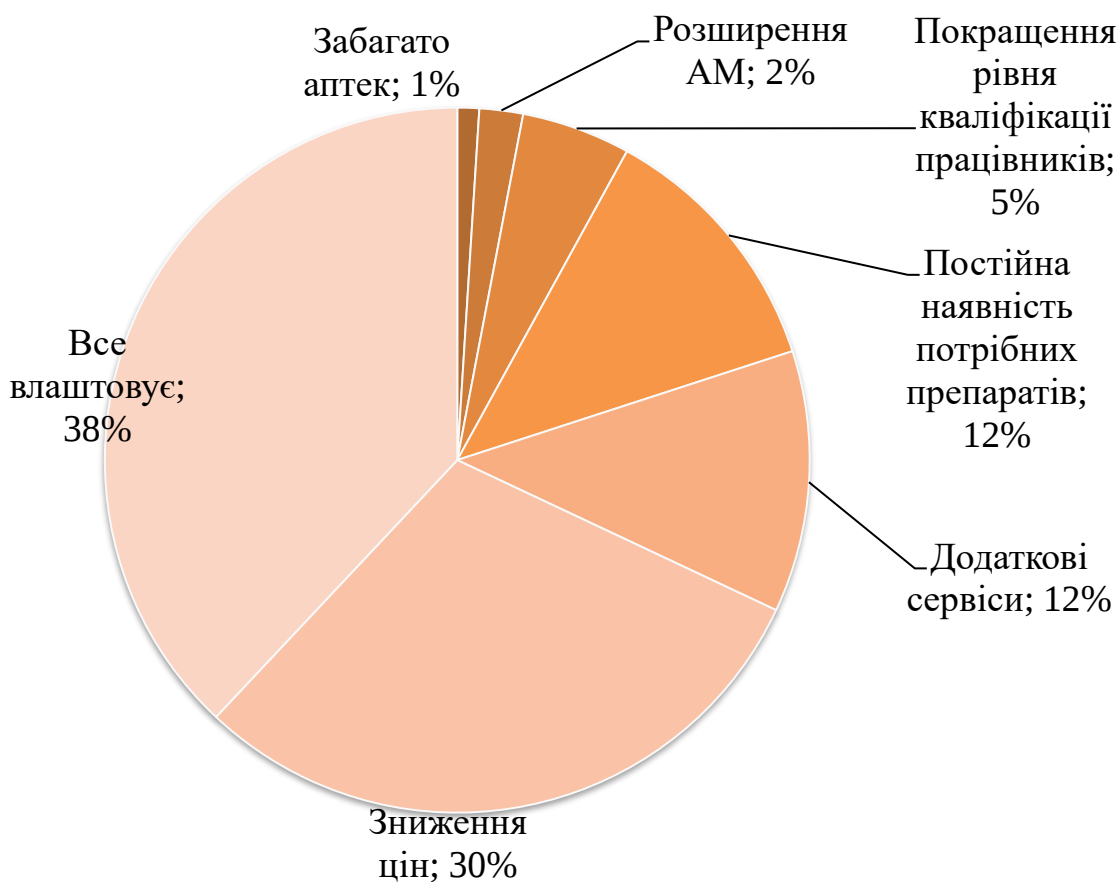


Рис. 3.14 Пропозиції щодо покращення фармацевтичного обслуговування населення

Джерело: власна розробка

Зниження рівня цін та фактор наявності товару серед пропозицій покращення в роботі аптек склали 30 % та 13 % відповідно. Серед додаткових сервісів опитані назвали: цілодобовий графік роботи, доставка ліків, наявність відкритих вітрин, послуга вимірювання тиску, наявність пробників косметики, представленість АМ в соціальних мережах (зокрема Тік-Тоці), висвітлення фото аптеки при резервуванні ліків та інше. Підвищення кваліфікації працівників зустрічається серед побажань 5% опитаних щодо покращення роботи аптеки.

Отже, дослідження показало, що вибір АЗ значною мірою залежить від цінової політики. Більшість опитаних, зокрема випадкові відвідувачі АЗ,

орієнтуються на доступність цін і активно використовують онлайн-ресурси для порівняння вартості препаратів. Постійні клієнти АМ «D.S.» надають перевагу не лише цінам, але й таким факторам, як наявність картки постійного клієнта та якість обслуговування. Основні недоліки, відзначені респондентами, стосуються непривітності персоналу та нестачі товарів. Незважаючи на це, більшість опитаних були задоволені фармацевтичним обслуговуванням.

Основними перевагами, що приваблюють клієнтів (як постійних так і нових) є зручне розташування аптек, висока якість обслуговування та кваліфікованість персоналу, широкий асортимент товарів аптечного профілю, зокрема косметики та лояльність постійних клієнтів завдяки програмам соціальних знижок та акцій.

В свою чергу, серед основних недоліків, що впливають на втрату клієнтів можна виділити високі ціни, порівняно з конкурентами та онлайн-ресурсами, недостатній асортимент ліків, що змушує клієнтів звертатися до інших аптек або пошуку ліків за допомогою інтернет-ресурсів, негативне ставлення до пропозицій замінників виписаних препаратів.

Основними мотивами переходу є зручне розташування та наявність потрібних ліків. Слід відмітити, що позитивний досвід першої покупки впливає на подальше формування лояльності.

Респонденти висловили свої пропозиції та побажання, які стосуються розширення асортименту ліків, зниження цін або введення додаткових програм лояльності, покращення сервісу, зокрема швидкості обслуговування та технічної зручності для онлайн-замовлень.

3.3 Розробка стратегічних напрямів для зміцнення клієнтської прихильності до аптечної мережі

Для досягнення цілей сталого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності на ринку нами опрацьовано комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на модернізацію бренду, адаптацію до сучасних

викликів і підвищення його конкурентоспроможності. Запропоновані ініціативи охоплюють ключові аспекти роботи компанії: від визначення єдиного позиціонування бренду до впровадження інноваційних рішень та ребрендингу. Ці кроки допоможуть не лише посилити зв'язок із клієнтами, але й забезпечити ефективну комунікацію з різними аудиторіями, оптимізувати внутрішні процеси та створити платформу для подальшого зростання.

Запропоновані напрями включають:

1. **Формування єдиного позиціонування бренду (стратегічне)** – визначення унікальної ціннісної пропозиції бренду, яка відображатиме ключові переваги для цільових аудиторій. Це стане основою для всієї маркетингової та комунікаційної стратегії, допоможе забезпечити чітке сприйняття бренду на ринку.

2. **Осучаснення фірмового стилю і здійснення ребрендингу** – модернізація візуальних елементів бренду для підвищення його актуальності та відповідності сучасним трендам. Це дозволить бренду краще відповідати очікуванням аудиторії та створювати сильніший емоційний зв'язок із клієнтами (рис. 3.15).



Рис. 3.15. Візуалізація ребрендингу

Джерело: власна розробка

3. **Створення персонажа «Професор Еміль»** – героя бренду для соцмереж, який стане впізнаваним символом бренду в соціальних мережах. Професор Еміль буде асоціюватися з експертністю, довірою та корисною інформацією, що допоможе залучати аудиторію і підвищувати взаємодію з брендом.

4. **Формування нового переліку ключових і лінійних аудиторій бренду** – визначення сегментів аудиторії, їхніх потреб і поведінкових характеристик для розробки таргетованих комунікаційних стратегій. Зокрема, можливе розширення лінійки товарів ВТМ чи розширення ексклюзивного імпорту.

5. **Вибір ключових каналів комунікацій та підбір акцентів** в цих каналах для різних аудиторій для забезпечення максимальної релевантності і досягнення поставлених цілей, зокрема в соціальній мережі Instagram (рис. 3.16).

Анастасія Щиголь

<https://www.instagram.com/nastiagoldy?igsh=ZmdlZTYxcTU5b3Q2>

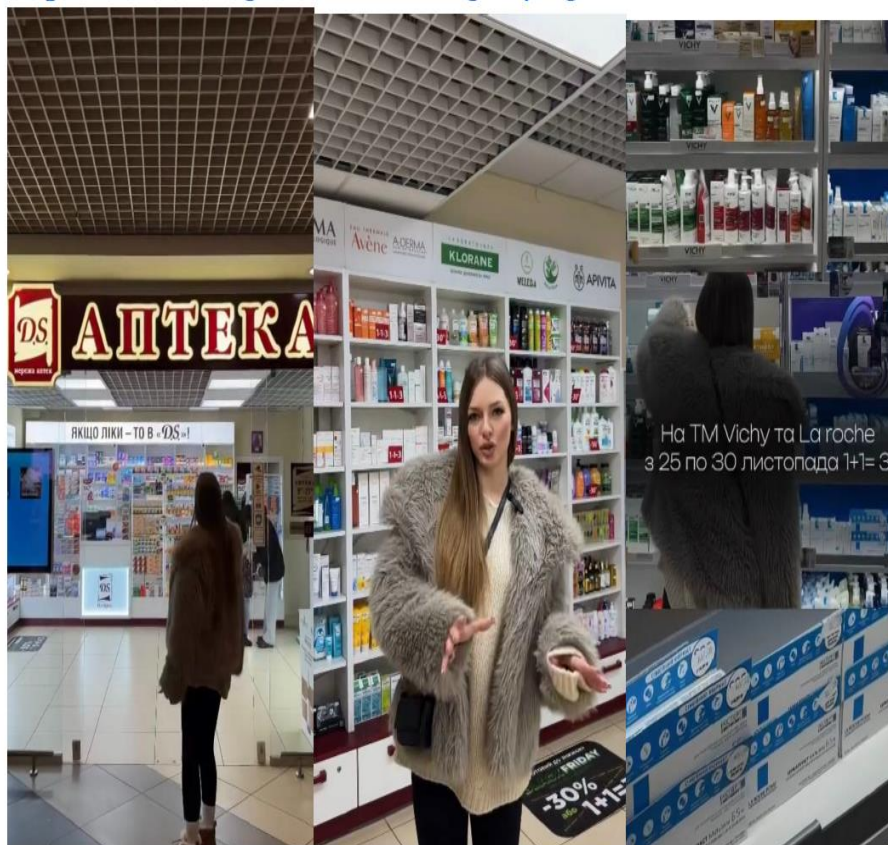


Рис. 3.16. Створення комунікаційного каналу в Instagram

Джерело: власна розробка

6. Опрацювання концепції постійних рубрик-програм (для наших каналів) і тематики PR (ЗМІ) – створення регулярних інформаційних форматів для соціальних мереж, блогу або засобів масової інформації (наприклад, поради від Професора Еміля, огляди нових препаратів тощо). Залученість усіх соцмереж дозволяє охопити більшість цільової аудиторії. Максимальне онлайн-охоплення дає можливість своєчасно реагувати на виклики споживачів [51]. Тематика PR-кампаній може охоплюватиме актуальні питання здоров'я, інновації в галузі та соціальні ініціативи бренду.

7. Узгодження плану інформування і навчання для персоналу – розробка внутрішніх комунікаційних заходів для підвищення обізнаності співробітників щодо цінностей і місії бренду, навчання персоналу новим стандартам обслуговування, використанню інноваційних інструментів, таких як чат-бот і лікомат.

8. Розробка та інтеграція сучасних технологій для автоматизації та покращення клієнтського досвіду, як елементів інноваційного рішення – **Чат Боту** (рис. 3.17), який забезпечує швидке надання інформації та **Лікомату** – який дозволяє зручно купувати ліки.

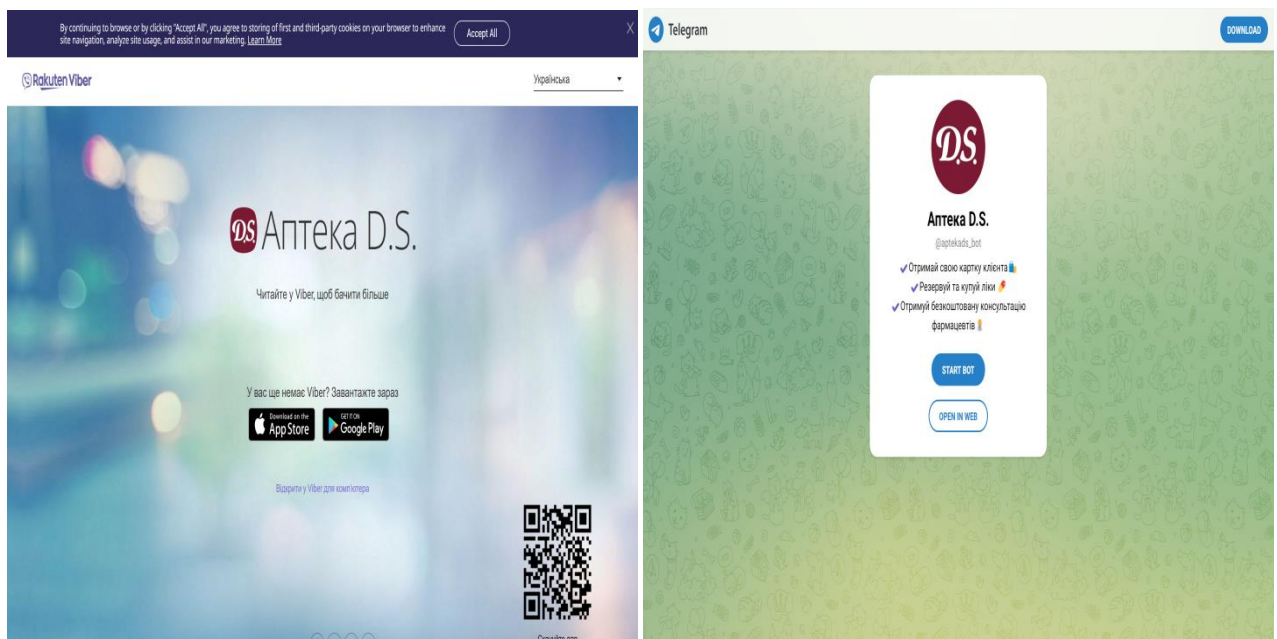


Рис. 3.17 Чат Боти в Viber і Telegram

Джерело: власна розробка

9. **Складання календар-сітки популяризації бренду** з урахуванням сегментації регіонів на 2024-2025 рр. з метою планування заходів, акцій і кампаній з урахуванням регіональних особливостей аудиторії, що буде сприяти кращій адаптації стратегії та ефективнішому використанню ресурсів (рис. 3.18).



Рис. 3.18 Візуалізація сезонних акційних пропозицій

Джерело: власна розробка

10. **Розробка детального бюджету** для всіх ініціатив, включаючи стимулювання збуту (рис. 3.19), PR-кампанії, ребрендинг і впровадження інновацій, що дозволить ефективно розподілити фінансові ресурси та забезпечити виконання плану в межах доступних коштів.

11. Для оцінки ефективності вкладених коштів у маркетингові заходи, був проведений **розрахунок показника ROMI** (Return On Marketing Investment):

- ✓ Виручка грудня 311,6 млн. грн;
- ✓ Виручка листопада 293,5 млн. грн;

- ✓ Приріст 18,1 млн (6,18%);
- ✓ Очікуваний приріст через сезонність $3\% = 302,3$ млн;
- ✓ Приріст через маркетингові інвестиції = 9,2 млн грн;
- ✓ Маржинальний дохід (15%) – 1,39 млн.грн;
- ✓ $ROMI = (1\,390 - 650) / 650 \times 100 = 113\%$.

Розрахунок фінансових показників

жовтень	листопад	грудень
1. Хеловін (світла сторона) косметика – 18-20.10.2024 - Оформлення: - Плакат фасад, 1 місце - За відсутності плаката – наліпка на підлогу - Воблери - Вайбер - Затрати: 108 536 грн 2. Хеловін (темна сторона) косметика – 25-31.10.2024 - Оформлення: - Плакат фасад, 1 місце - За відсутності плаката – наліпка на підлогу - Воблери - Вайбер - Затрати: 108 536 грн 3. Добрі ціни (30.09 - 03.11.2024) - Оформлення: - Плакат фасад - вайбер - Затрати: 145 240 грн 4. Ретеншин: - 04.10 – Стимулювання продажів (вайбер розсилка). База: 60 000 клієнтів. - 21.10 – Стимулювання продажів (вайбер розсилка). База: 60 000 клієнтів. - Затрати: 120 000 грн 5. Блогери (жовтень): - Залучення 5-7 блогерів на місяць. - Сума: 60 000 грн 6. Закупка рекламних матеріалів для АКД та ПРМ (Запуск АКД 10 ТТ) - Віндери (5 шт) – 25 000 грн - Промо стіл (5 шт) – 33 500 грн - Колесо-фортуни (5 шт) – 35 000 грн - Манішки (5 шт) – 1 500 грн Загальні затрати за жовтень: 637 312 грн	1. Сіра п'ятниця – 15-17.11.2024 - Оформлення: - Плакат фасад, 1 місце - За відсутності плаката – наліпка на підлогу - Воблери - вайбер - Затрати: 108 536 грн 2. Чорна п'ятниця – 22-24.11.2024 - Оформлення: - Плакат фасад, 1 місце - За відсутності плаката – наліпка на підлогу - Воблери - вайбер - Затрати: 108 536 грн 3. Дуже чорна п'ятниця – 29.11-01.12.2024 - Оформлення: - Плакат фасад, 1 місце - За відсутності плаката – наліпка на підлогу - Воблери - Вайбер - Затрати: 108 536 грн 4. Добрі ціни (04.11 - 01.12.2024) - Оформлення: - Плакат фасад - вайбер - Затрати: 145 240 грн 5. Ретеншин: - 06.11 – Стимулювання продажів (вайбер розсилка). База: 60 000 клієнтів. - 18.11 – Стимулювання продажів (вайбер розсилка). База: 60 000 клієнтів. - Затрати: 120 000 грн 6. Блогери (листопад): - Залучення 5-7 блогерів на місяць. - Сума: 60 000 грн 7. Запуск АКД 10 ТТ Загальні затрати за листопад: 650 848 грн	1. Новий день Святого Миколая – 05-08.12.2024 - Оформлення: - Плакат фасад, 1 місце - За відсутності плаката – наліпка на підлогу - Воблери - вайбер - Затрати: 108 536 грн 2. Новий Рік – 20-31.12.2024 - Оформлення: - Плакат фасад, 1 місце - За відсутності плаката – наліпка на підлогу - Воблери - Вайбер - Затрати: 108 536 грн 3. Добрі ціни (02.12 - 05.01.2024) - Оформлення: - Плакат фасад - вайбер - Затрати: 145 240 грн 4. Ретеншин: - 05.12 – Стимулювання продажів (вайбер розсилка). База: 60 000 клієнтів. - 23.12 – Стимулювання продажів (вайбер розсилка). База: 60 000 клієнтів. - Затрати: 120 000 грн 5. Блогери (грудень): - Залучення 5-7 блогерів на місяць. - Сума: 60 000 грн 6. Запуск 10 ТТ АКД Загальні затрати за грудень: = 542 312 грн

Рис. 3.19 Розрахунок фінансових витрат на стимулювання збуту

Джерело: власна розробка

У таблиці 3.1 представлено ризики, що можуть негативно вплинути на діяльність компанії, а також заходи для їх попередження та усунення. Ризики структуровано із зазначенням відповідальних осіб і термінів реалізації запланованих заходів.

Таблиця 3.1 Управління ризиками АМ [власна розробка]

№	Найменування ризику	Попередження ризику		
		<i>Дії</i>	<i>Відповідальний</i>	<i>Дата</i>
1	Товари-замінники (ліки на заправках, в супермаркетах)	Лобіювання через громадські організації заборону законопроектів, які б дозволяли реалізацію медикаментів поза аптечними структурними підрозділами	Засновники (Учасники Товариства)	Постійно на галузевих заходах
2	Канал реалізації Таблетки UA	Формування бази клієнтів з відвідувачів, які були скеровані з маркетплейсу	Відділ маркетингу	Q1 2025
3	Міграція, еміграція клієнтів операційного персоналу аптек	Створити таблицю наступництва для керівної групи компанії, критичних ролей, або всієї компанії	HR	Q1 2025

Комплекс розроблених заходів спрямований на зміцнення впізнаваності бренду, підвищення довіри клієнтів і персоналу, а також забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах конкурентного ринку.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що еволюція теорій КП від порівняльних до стратегічних підходів відображає необхідність підприємств адаптуватися до умов глобалізованої економіки, акцентуючи увагу на інноваціях, стратегіях розвитку та комплексному управлінні ресурсами. Це дозволяє ефективніше реагувати на виклики ринку та забезпечувати стабільність у конкурентному середовищі.

Проведено аналіз фармацевтичного сектору України за моделлю «5 сил Портера» і встановлено, що він характеризується складною конкурентною структурою з високими бар'єрами входу, значною монополізацією оптового ринку та зростаючою конкуренцією у роздрібному сегменті. Висока стабільність попиту робить галузь привабливою, проте для успішного функціонування підприємствам необхідно враховувати специфіку регуляторного середовища, конкуренцію в сегменті аналогів і замінників, а також домінування великих гравців на ринку.

Виявлено, що АМ підвищують свою конкурентоспроможність завдяки широкій географії, діджиталізації процесів, підтримці соціальних та благодійних ініціатив, ефективним програмам лояльності та ВТМ. В умовах сучасного ринку України АМ виконують не лише комерційну функцію, але й беруть активну участь у соціальних та благодійних ініціативах, що сприяє підтримці суспільства в умовах воєнних викликів.

В результаті проведеного опитування відвідувачів аптек встановлено, що, в основному, КП АМ є зручне розташування аптек, якісне обслуговування, широкий асортимент товарів, лояльність через соціальні знижки та акції.

Розроблені інструменти для підвищення лояльності та покращення операційних показників, декотрі з яких вже реалізовані в практичній діяльності

АМ «D.S.». Зокрема, сформовані нові канали комунікації з різними сегментами клієнтів через популяризацію у соцмережах (блогери, внутрішній герой бренду) та запуск Чат Бот, персоналізовані пропозиції, опитування та зворотний зв'язок, створена ціннісна пропозиція, яка орієнтована на ключові потреби кожного клієнтського сегмента – розширена лінійка товарів ВТМ, підписані договори по ексклюзивному імпорту косметики з Іспанії та Латвії.

В компанії є намір протестувати також інші інструменти підвищення лояльності клієнтів, зокрема посткомунікації з клієнтом після купівлі ЛЗ, партнерські програми з медичними закладами, залучення ШІ для сегментації клієнтів та формування ціннісної пропозиції.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про лікарські засоби» 04.04.1996 р. № 123/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Постанова ВР України від 20.11.2024 р. № 4075-ІХ «Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України "Про лікарські засоби" щодо особливостей державної реєстрації лікарських засобів, які можуть закуповуватися особою, уповноваженою на здійснення закупівель у сфері охорони здоров'я. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4075-20/>.
3. Постанова КМУ від 30.11.2016 р. № 929 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text>.
4. Наказ МОЗ України від 19.07.2005 р. № 360 «Про затвердження Правил виписування рецептів на лікарські засоби і медичні вироби, Порядку відпуску лікарських засобів і медичних виробів з аптек та їхніх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків (зі змінами та доповненнями)». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-05#Text>
5. Аванесова Н. Е., Бекецький Р. М., Терещенко А. А. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019 № 66. С. 60-68. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/173593>.
6. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера // Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>.

7. Білоус С., Яковенко А. Напрями підвищення конкурентоспроможності послуг фармацевтичного підприємства // Економіка та суспільство. 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-34>.
8. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 15. С. 42-45. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/11.pdf.
9. Буднікевич І., Гончар В. Особливості монополістичної конкуренції на фармацевтичному ринку: глобальний та національний аспект // Вісник Хмельницького національного університету 2023. № 1. С. 246-253. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-37>.
10. Вивчення ролі бренду аптечної мережі як складової її конкурентоспроможності / Бабічева Г. С та ін. // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної дистанційної конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики», м. Харків, 21 березня 2024 р. Харків: НФаУ, 2024. С. 135-144. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/32712/1/135-144.pdf>.
11. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. № 49. 2020. С. 97-103. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf.
12. Гладкова О. В., Братішко Ю. С., Деренська Я. М. Конкурентні переваги аптечних закладів та управління ними // Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-22>.
13. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації / Б. П. Громовик, Б.П. Гасюк, О. Р. Левицька // За ред. проф. Б.П. Громовика. К.: Медицина, 2008. с. 6-22.
14. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. С. 65. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F->

FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90_2020____.pdf

15. Зупанець І.А., Безугла Н.П., Отрішко І.А., Урсол Г.М. Фітотерапія: лікарські засоби vs БАД // Український медичний часопис. 2023. DOI: 10.32471/umj.1680-3051.156.245981/

16. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства // Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.

17. Кіт Л. З. Організаційно-економічні засади розвитку аптечних мережевих бізнес-структур: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2018. 240 с.

18. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. С. 34. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf.

19. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

20. Могилова А. Ю., Григолая Я. Д. Сучасний стан та перспективи дистрибуції на фармацевтичному ринку України // Ефективна економіка. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.2/

21. Особливості діяльності аптек у воєнний час на прикладі локальних мереж Рівненської області / Штрімайті О.В., Карпович Н. В., Ткачук О.М. Садовник О. В. // [Health & Education](#). 2023. № 3. С. 92-97. <https://doi.org/10.32782/health-2023.3.15>.

22. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. URL: Джерело: <https://biz.censor.net/m3171497>.

23. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основа, 1997. 392 с.
24. Приходько Д.О. Вельможна Ю.Л. Оцінка ринкового позиціонування аптечного підприємства роздрібної торгівлі // Економіка та управління підприємствами. 2020. № 43. С. 249-255. <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-45>.
25. Самборська-Музичко Ю. О. Стратегічний аналіз конкурентноспроможності банків : дис. канд. ек. наук : 08.00.09 / Самборська-Музичко Юлія Олександрівна – Київ, 2016. – 249 с. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.06/2016/samborska-Muzychko_dis.pdf.
26. Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Н. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”. 2022. № 1 (9). С. 56-68. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27443/220198verstka-58-70.pdf>.
27. Ямненко Г. Тенденції та орієнтири розвитку бренду фармацевтичних компаній в Україні // Економічний аналіз. 2022. Том 32, № 1. С.126-135. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.126>.
28. Яременко С. С., Хасіна Н. М., Ягупова К. В. Удосконалення маркетингової діяльності аптечної мережі на основі дослідження споживацьких уподобань. Академічний огляд. 2019. № 1. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2019/1/9.pdf/>.
29. Аптека Бажаємо здоров'я. URL: <https://apteka.net.ua/>.
30. Аптека 3i. URL: <https://3i.ua/>.
31. Аптека 9-1-1. URL: <https://apteka911.ua/>.
32. Аптека АНЦ. URL: <https://anc.ua/>.
33. Аптека Доброго дня. URL: <https://www.add.ua>.
34. Аптека Здорова родина. URL: <https://zr.in.ua>.
35. Аптека Мед-сервіс. URL: <https://online-apteka.com.ua/>.

36. Аптечна практика сьогодні і завтра // Щотижневик Аптека. 2022. № 1. URL: <https://www.apteka.ua/article/624519>.
37. Аптечний продаж за підсумками I півріччя 2024 р. // Щотижневик Аптека. 2024. № 28/29. URL: <https://www.apteka.ua/article/698730>.
38. Бриф-аналіз фармринку: підсумки липня 2024 р. // Щотижневик Аптека. 2024. № 32/33. URL: <https://www.apteka.ua/article/700325/>
39. Бриф-аналіз фармринку: підсумки листопада 2024 р. // Щотижневик Аптека. № 49. URL: <https://www.apteka.ua/article/709034>.
40. Електронна торгівля лікарськими засобами – за що цього тижня голосуватиме Верховна Рада? // Щотижневик Аптека. 2020. URL: <https://www.apteka.ua/article/564090>.
41. Зовнішня торгівля України товарами за січень–серпень 2024 року (експрес-випуск). URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-sichen-serpen-2024-roku-ekspres-vypusk>.
42. Інфраструктура аптечного ритейлу: відновлення триває. Щотижневик Аптека. 2023. № 39. URL: <https://www.apteka.ua/article/676892>.
43. Клименюк Ю. Великі, посуньтеся: нові конкуренти традиційних ТМ // The PharmaMedia. 2021. URL: <https://thepharma.media/uk/publications/articles/25231-bolshie-podvintes-novye-konkurenty-tradicionnyh-tm>.
44. Марчак М. Будьте здорові: хто володіє найбільшими аптечними мережами України. URL: <https://rau.ua/novyni/volodari-aptek/>.
45. Мережа аптек «Подорожник». URL: <https://podorozhnyk.ua/>.
46. Мережа аптек D.S. URL: <https://apteka-ds.com.ua/>.
47. Одна з найбільших мереж аптек «Подорожник» та крупний гуманітарний хаб України БО «Центр волонтерства та захисту» уклали меморандум про співпрацю! // Щотижневик Аптека. 2022. URL: <https://www.apteka.ua/article/652759>.

48. Про забезпечення належних умов зберігання в аптечних закладах лікарських засобів у разі відключення електроенергії через пошкодження енергосистеми України. Держлікслужба. URL: https://www.dls.gov.ua/for_subject/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2-%D0%B7%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%96-3/

49. Симоненко К. Топ-10 аптечних мереж за товарообігом та інші підсумки фармринку-2023. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-aptechnih-merezh-2023/>.

50. Сім'я аптек Farmacia. URL: <https://farmacia.ua/>.

51. Як сучасні цифрові технології змінюють правила гри у Фармі // Щотижневик Аптека. 2025. № 01/02. URL: <https://www.apteka.ua/article/711529>.

Цінності мережі аптек «DS»



Наші цінності



ПОВАГА

- Гідні умови праці персоналу та комфортні умови обслуговування в аптеках
- Повага до себе та до інших
- Вдячність колегам, клієнтам, акціонерам, партнерам



ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ

- «Жодні дії бізнесу не можуть зашкодити людині»
- Як виразна відмінна ознака обслуговування у наших аптеках
- Викликати у людей приємне здивування, позитивні враження



ПРОФЕСІОНАЛІЗМ

- Ефективне, раціональне управління ресурсами компанії
- Дотримання стандартів і правил, системність у роботі на всіх рівнях
- Сумлінне та довершене втілення місії фармацевта допомагати людям



РОЗВИТОК

- Розвиток мереж згідно із ринковими можливостями і ресурсами компанії
- Встановлення нових ділових зв'язків для взаємовигідного партнерства
- Синергія розвитку працівника і компанії
- Освоєння нових видів послуг, пошук нових бізнесів



ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

- Дотримання вимог чинного законодавства та своїх зобов'язань
- Позиція компанії як соціально відповідального бізнесу
- Формування свідомої позиції працівників щодо національних та християнських традицій

Правила проведення опитування

1. **Підготуватися до інтерв'ю** – роздрукувати потрібну кількість протоколів, взяти ручки, за потреби диктофон, писати розбірливо. Опитування бажано проводити вдвох: одна особа спілкується, інша – точно записує відповіді.

2. **Привітатися та отримати усну згоду на інтерв'ювання** – коротко пояснити, що це соціологічне дослідження для пошуку шляхів покращення якості послуг аптечних закладів. Не потрібно називати свою посаду, місце роботи тощо.

3. **Записувати оригінальну форму мовлення** – не можна змінювати слова відповіді опитуваного чи по-своєму інтерпретувати їхнє значення. Важливо не упустити деталі та фіксувати все у протоколі, ніби на диктофон.

4. **Фіксувати паузи в розмові, емоції, жести.** Для спрощення форми запису рекомендується використовувати такі позначення:

«+» - позитивні емоції, посмішка;

«-» - негативні емоції, сум, розпач;

«!» - підвищений тон, роздратованість, злість;

«підкреслення» - наголос на слові, основній думці.

5. **Задавати уточнюючі запитання** у тому випадку, якщо інтерв'юер не до кінця зрозумів зміст відповіді респондента або відповідь надто коротка. **Обов'язково їх нотувати:**

Чи не могли б Ви трішки детальніше описати цю ситуацію?

Чи не могли б Ви трішки детальніше пояснити...

Чи правильно я зрозумів (ла), що... Опишіть, будь ласка, детальніше

Якщо відповіддю на одне з питань буде «Ціна. Високі ціни. Дорого...», в якості уточнюючого запитання слід використати:

Що ще, крім ціни, Ви вважаєте важливим?

6. **Змінювати запитання не можна**, можливі лише уточнюючі додаткові запитання.

Важливо, щоб пояснення були не затягнуті, а більш лаконічні. В уточнюючих запитаннях потрібно застосовувати цитати респондента.