

УДК 615.12:339.13

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-15)

**Попова І. А.**, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доцент кафедри організації та економіки фармації, Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0003-2962-9040

**e-mail:** ira\_popova\_dik@ukr.net

**Куриленко Ю. Є.**, кандидат фармацевтичних наук, асистент кафедри організації та економіки фармації, Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0002-5360-3185

**e-mail:** economica@ukr.net

**Подгайна М. В.**, кандидат фармацевтичних наук, доцент, доцент кафедри організації та економіки фармації, Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0002-2088-0469

**e-mail:** sm211@ukr.net

**Подколзіна М. В.** кандидат фармацевтичних наук, доцент, доцент кафедри організації та економіки фармації, Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0002-2055-6642

**e-mail:** marysea2006@ukr.net

### **Оцінка конкурентних переваг аптечних мереж в Україні**

**Анотація.** У статті досліджено конкурентні переваги аптечних мереж. Визначено показники конкурентоспроможності аптечних мереж. Проаналізовано тенденції розвитку аптечних закладів в Україні та за регіонами. Проведено соціологічне дослідження методом анкетування щодо обслуговування в аптечних мережах м. Харкова. Проведено структурний аналіз аптечних мереж України за кількістю аптечних точок та їх долею на фармацевтичному ринку. Розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності аптечних мереж. Проведено оцінку каналів комунікації в середні аптечних мереж м. Харкова. Результати проведеного аналізу дозволили визначити, що якість обслуговування у всіх аптечних мережах є високою, особливо фахівцями відмічено, що перевагою є вдале місце розташування та використання роботизації в аптечних закладах, які збільшують кількість обслуговування споживачів та позитивно впливають на рівень конкурентоспроможності аптечних мереж.

**Ключові слова:** лід-генерація; лід-менеджмент; канали комунікації; малий та середній міжнародний бізнес; інтернет маркетинг; соціальні медіа.

**Popova Irina**, PhD, Associate Professor of Organization and Economics of Pharmacy Department, National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine

**Kurylenko Yuliia**, PhD, assistant of Organization and Economics of Pharmacy Department, National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine

**Podgaina Maryna**, PhD, Associate Professor of Organization and Economics of Pharmacy Department, National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine

**Podkolzina Mariia**, PhD, Associate Professor of Organization and Economics of Pharmacy Department, National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine

### **Assessment of the Competitive Advantages of Pharmacy Chains in Ukraine**

**Abstract. Introduction.** The article examines the competitive advantages of pharmacy chains. In modern conditions, the ability of pharmacy chains to compete with each other becomes especially important. Every day the number of pharmacies in each city and in the country as a whole is growing, which leads to increased competition in the Ukrainian market of pharmaceutical services and encourages pharmacies to pay more attention to their competitiveness.

**Purpose.** The purpose of the study is to assess the competitive advantages of pharmacy chains in Ukraine.

---

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 16.02.2022

Received: 16 February 2022

**Results.** *The main trends in the development of the pharmaceutical market of pharmacy chains in Ukraine, and in particular the city of Kharkov, have been studied. The analysis of pharmacy chains in Ukraine was carried out in terms of the number of pharmacy outlets and market share. The authors calculated an integral indicator of the competitiveness of pharmacy chains. For objectivity, a factor was included in the assessment - such as communications in pharmacy chains. It has been proven that the quality of service in all pharmacy chains is high, this was especially pronounced in pharmacies with a good location and the use of robotics in pharmacies, which increases the volume of customer service and positively affects the level of competitiveness of the pharmacy chain. The leader in the number of pharmacies for the reporting period is "Pharmacy-Magnolia", which includes the networks of ANC, "Blagodia", "Kopeyka". The top 5 also includes Gamma-55 (Pharmacy 911), Sirius-95 (We wish you health), Plantain and Pharmastor (Good Day Pharmacy). Also, a measure is given, for an integral indicator of competitiveness, which is an overridden leader with a coefficient of 9.6, loans are taken first place for a quick service to customers, which is conditioned by the robotization of some pharmacies of this measure. It should also be noted that over the last year the Plantain network has increased its market share by 2.9%, Sirius-95 - by 2.4%, which may indicate a rapid level of competition in this market segment.*

**Conclusions.** *Summing up the study, it was found that it is proved that the quality of service in all pharmacy networks that were studied is high, this is due to the use of social networks such as Facebook, YouTube and others.*

**Keywords:** *pharmacy networks; competitive advantages; communication channels; integrated indicator; competitiveness.*

**JEL Classification:** *I11, L65, M31.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах особливого значення набуває здатність аптечних мереж конкурувати між собою. З кожним днем кількість аптечних закладів у кожному місті та в країні в цілому зростає, що призводить до посилення конкуренції на українському ринку фармацевтичних послуг і стимулює аптечні заклади більше уваги приділяти своїй конкурентоспроможності.

Визначення правильного стратегічного курсу кожного аптечного закладу і напрямків підвищення його конкурентоспроможності є досить відповідальною справою, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Сьогодні вагомими учасниками фармацевтичного ринку України стали аптечні мережі, вони контролюють до 71% внутрішнього ринку і, на думку експертів, ця тенденція зберігатиметься. Тобто, від ефективного функціонування аптечної мережі значною мірою залежить якість лікарського забезпечення населення України.

Актуальність проблеми підсилюється внаслідок того, що на теперішній час виникла реальна загроза монополізації аптечних мереж внутрішнього фармацевтичного ринку, що може негативно вплинути на стан і доступність лікарського забезпечення населення в Україні. Також, в країні спостерігається тенденція до укрупнення аптек. Дрібні поглинають поодинокі точки, а згодом самі потрапляють до складу великих мереж, які значно збільшують свої масштаби. Це, відповідно, призводить до монополізації фармацевтичного ринку, від чого страждають не лише покупці, які не мають змоги придбати дешевші препарати. Адже велика мережа аптек – не лише відомий бренд, а й можливість диктувати свої умови та закупівельні ціни для дистриб'юторів. У свою чергу, постачальники повинні витратити чимало коштів лише для того, щоб мати можливість розмістити свій товар на полицях великих аптек.

Це потребує розробки системи заходів щодо запобігання подальшій монополізації вітчизняного фармацевтичного ринку, недопущення

недобросовісної конкуренції та погіршення стану лікарського забезпечення населення в Україні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розвитком теоретичних та практичних підходів щодо управління фармацевтичними організаціями, оцінки їх конкурентоспроможності з метою поліпшення забезпечення населення ліками та підвищення ефективності діяльності займалися такі вчені, як: Б. П. Громовик, О. М. Євтушенко, А. С. Немченко, О. В. Посилкіна, М. М. Слободянюк та ін. [1-4]. В їх працях визначено сутність управління фармацевтичною діяльністю, виявлено особливості управлінської діяльності у фармації та досліджено сучасні управлінські технології. Незважаючи на значний вклад вчених у розвиток питань розвитку фармацевтичних підприємств, не достатньо уваги приділено дослідженню конкурентоспроможності аптечних мереж, визначенню показників оцінки та розробці рекомендацій щодо розробки стратегій розвитку аптечних закладів.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є оцінка конкурентних переваг аптечних мереж в Україні. Виходячи з мети, основними задачами дослідження є визначення показників конкурентоспроможності аптечних мереж; аналіз аптечних мереж України за кількістю аптечних точок та долею ринку; розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності аптечних мереж.

**Основні результати дослідження.** Аптечний сегмент українського фармацевтичного ринку вельми фрагментований. Протягом останніх трьох років в Україні спостерігається незначне скорочення загальної кількості торгових точок (рис. 1). Так, за 2020 рік кількість аптек, в порівнянні з 2019 скоротилася на 1,8%, а аптечних пунктів – на 11,1 відсотків. На кінець листопада 2020 року в Україні працювало 16 200 аптек та 3700 аптечних пунктів. З них 76% належать юридичним особам, а 24% – фізичним особам-підприємцям (ФОП). Лівова частка торгових точок, якими володіють ФОП, це одиночні аптеки або невеликі сітки до 5 аптек.

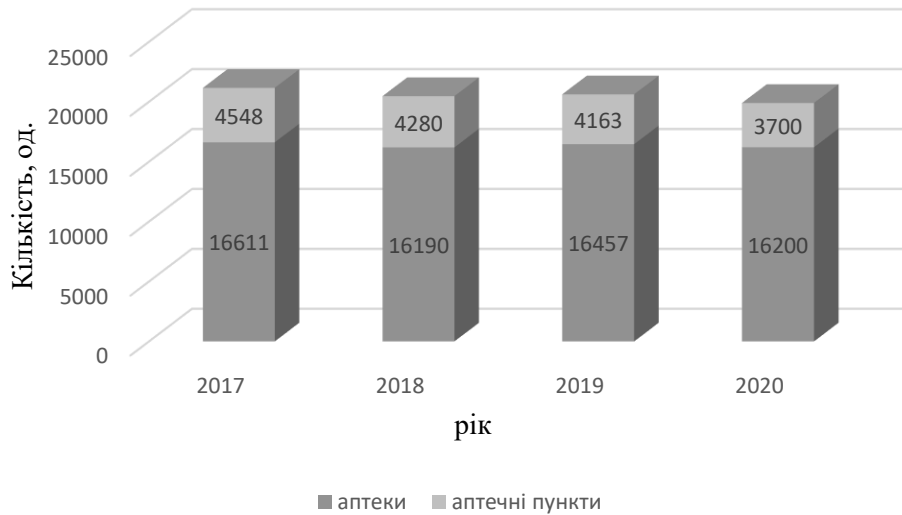


Рисунок 1 – Динаміка розвитку аптечних закладів в Україні, 2017-2020 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [5].

Але слід враховувати, що щільність аптек в розрахунку на кількість населення в Україні дуже висока – набагато вища порівняно з країнами-членами ЄС. Це зумовлює високу конкуренцію на ринку. У 2020 р. проблем додали карантин, стрімка зміна попиту через пандемію коронавірусу, брак оборотних коштів у компаній. Для порівняння, у Китаї – більш ніж 918 тис. аптек, у Бразилії – 80 тис. аптек, у Індії – 65 тис. аптек, у США – 62 тис., у Японії – близько 55,8 тис. аптечних закладів. Станом на листопад 2020 року в Україні налічувалося понад 20 000 аптечних точок, серед яких топ-5 аптечних мереж володіє 3900 торгових точок (19,5% ринку), а топ-100 аптечних мереж – більш ніж 11 000. Розглядаючи тенденцію розвитку аптечних закладів (рис. 2), слід зазначити, що найбільше

аптечних торгових точок зосереджено в м. Київ, Дніпропетровській, Одеській, Харківській, Львівській та Київських областях. А найменше – в Луганській, Чернігівській, Сумській та Волинській областях.

Станом на листопад 2020 року в Україні налічувалося понад 20 000 аптечних точок, серед яких топ-5 аптечних мереж володіє 3900 торгових точок (19,5% ринку), а топ-100 аптечних мереж – більш ніж 11 000. Розглядаючи тенденцію розвитку аптечних закладів (рис. 2), слід зазначити, що найбільше зосереджено в м. Київ, Дніпропетровській, Одеській, Харківській, Львівській та Київських областях. А найменше – в Луганській, Чернігівській, Сумській та Волинській областях.

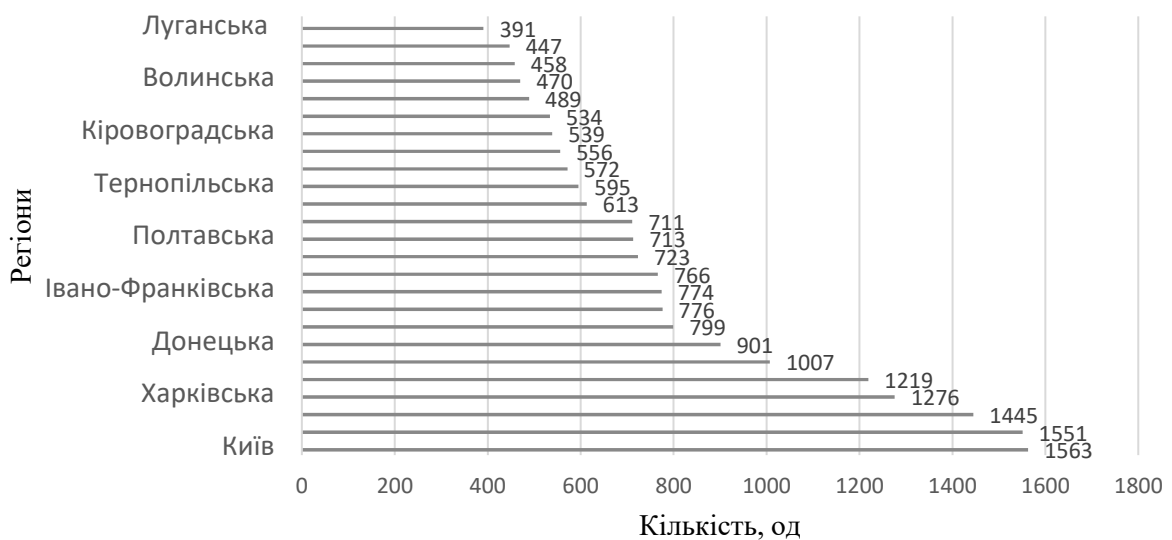


Рисунок 2 – Кількість аптечних точок в Україні за регіонами, 2020 р

Джерело: побудовано авторами за даними [5].

Минулого року частка мереж, які об'єднують понад 50 торгових точок, збільшилась з 4,6% до 48,4% у загальному показнику порівняно із січнем-листопадом 2019 року. На даний час в Україні працює 8 національних мереж (охоплюють усі регіони у більш ніж 15 областях). Лідером за кількістю аптек, за звітний період, залишається «Аптека-Магнолія», до якої

належать мережі АНЦ, «Благодія», «Копійка». До топ-5 також входять «Гамма-55» (Аптека 911), «Сіріус-95» («Бажаємо здоров'я»), «Подорожник» та «Фармастор» («Аптека Доброго Дня»).

Частка кожної з мереж загальному обсязі роздрібно-аптечного ринку наведена в таблиці 1.

Таблиця 1 Аптечні мережі України за кількістю аптечних точок та долею ринку, 2019-2020 рр.

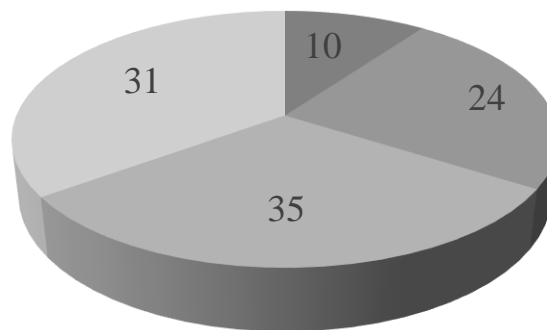
Юридична особа	Місто реєстрації	Бренди	Кількість торговельних точок, од.		Доля ринку, %	
			2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.
Аптека Магнолія	Запоріжжя	«АНЦ», «Копійка», «Шар@», «Благодія»	901	987	11,3	12,6
Сириус-95	Київ	Бажаємо-здоров'я	690	836	6,5	8,9
Гамма -55	Харків	9-1-1	740	896	8,6	9,7
Подорожник	Львів	Подорожник	563	815	3,5	6,4
Фармастор	Київ	Аптека доброго дня	428	414	3,5	4,3
Фармація	Одеса	Farmacia	264	363	1,4	1,8
Мед-Сервіс	Дніпро	Мед-Сервіс	339	341	1,9	2,3
Здорова родина	Івано-Франківськ	Здорова родина	248	302	1,4	1,5
3І	Львів	3І	263	299	1,8	1,9
D.S.	Хмельни-цький	D.S.	244	275	1,7	2

Джерело: побудовано авторами за даними [5-10]

Як свідчать дані табл. 1, аптечні мережі нарощують як кількість аптечних точок, так і долю ринку. З десяти аптечних мереж тільки одна мережа Фармастор скоротила кількість торговельних точок, що пов'язано з пандемією, однак незважаючи на це, доля ринку всіх мереж зростає. Лідером за долею ринку та торговельних точок є Аптека Магнолія – відповідно 987 точок та 12,6 відсотків. Однак в порівнянні з 2019 р. мережа Подорожник збільшила долю ринку на 2,9%, Сириус-95 – на 2,4%, а Аптека Магнолія – лише на 1,3 відсотки.

Важко погодитися з положенням про те, що покупці та продавці в аптечній сфері однаково добре знають ціни на ринку, рівень попиту та пропозиції на товари. Щоб покупці могли скласти уявлення про ціни на аптечному ринку, їм необхідно купувати досить велику кількість різноманітних аптечних товарів у кількох аптеках. Уявлення про ціни буде кращим, якщо клієнти здійснюватимуть покупки у різних аптеках.

Однак, згідно з дослідженнями, 66% споживачів користуються послугами не більше двох аптек (рис. 3-4).



■ понад 4 аптеки ■ 3 аптеки ■ 2 аптеки ■ 1 аптека

Рисунок 3 – Кількість аптек, в яких обслуговуються споживачі, од.

Джерело: розраховано авторами

Результати дослідження довели, що 42% респондентів купують ліки біля дому, 25% - біля роботи, 24% - де прийдеться і тільки 10% купують лікарські засоби в спеціальних аптеках.

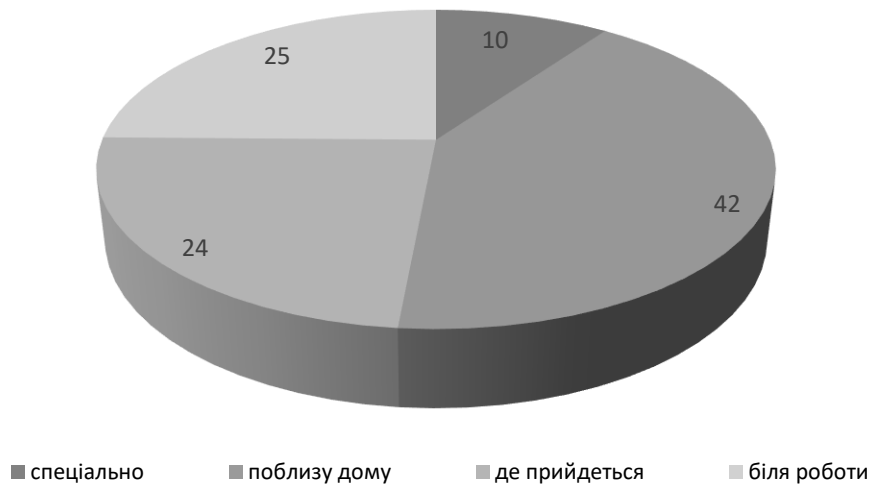


Рисунок 4 – Кількість аптек за місцем розташування, де споживачі купують лікарські засоби, од.

Джерело: розраховано авторами

Конкурентоспроможність аптеки визначається, насамперед, умінням максимально використовувати у своїх інтересах ринкову ситуацію, що склалася або може скластися у певний проміжок часу для збільшення товарообігу та отримання максимального прибутку.

Оцінка конкурентних переваг аптекних мереж в Україні проводилася шляхом анкетування клієнтів

аптечних закладів чотирьох аптекних мереж в м. Харків (табл. 2). Оцінка проводилася за 10-ти бальною шкалою. Респондентам необхідно було оцінити в балах переваги (оцінки за шкалою наближені до 10) і недоліки (оцінки за шкалою наближені до 0).

Таблиця 2 – Оцінка конкурентних переваг аптекних мереж в Україні

№ з/п	Показники	Питома вага	Аптека Магнолія	Гамма -55	Подорожник	Мед-Сервіс
1	Місцезнаходження	0,15	10	10	9	9
2	Цінова політика	0,15	9	9	8	7
3	Повнота асортименту	0,15	10	10	8	7
4	Режим роботи	0,1	8	10	8	8
5	Додаткові послуги	0,1	10	10	7	7
6	Інтер'єр	0,05	9	9	7	6
7	Швидкість та якість фармацевтичного обслуговування	0,15	10	8	8	7
8	Етичність поведінки провізорів	0,10	10	10	9	9
9	Особливості мерчандайзингу аптеки	0,05	10	10	9	8
Усього		1,0	86	86	73	68

Джерело: розраховано авторами

В результаті оцінки за даними табл. 2, можна зробити висновок, що аптекні мережі Аптека Магнолія та Гамма-55 є лідерами й набрали по 86 балів, аутсайдером є – Мед-Сервіс.

Однак, інтегральний показник конкурентоспроможності довів (табл. 3 та рис. 5), що мережа Аптека Магнолія є лідером з коефіцієнтом 9,6, Гамма -95 – 9,5, Подорожник – 8,6, а Мед-Сервіс – 7,6 балів.

Таблиця 3 – Оцінка конкурентоспроможності аптечних мереж за інтегральним показником

Показники	Аптека Магнолія	Гамма -55	Подорожник	Мед-Сервіс
Місцезнаходження	1,5	1,5	1,35	1,35
Цінова політика	1,35	1,35	1,2	1,05
Повнота асортименту	1,5	1,5	1,2	1,05
Режим роботи	0,8	1	0,8	0,8
Додаткові послуги	1	1	0,7	0,7
Інтер'єр	0,45	0,45	0,35	0,3
Швидкість та якість фармацевтичного обслуговування	1,5	1,2	1,2	1,05
Етичність поведінки провізорів	1	1	0,9	0,9
Особливості мерчандайзингу аптеки	0,5	0,5	0,45	0,4
Інтегральний показник	9,6	9,5	8,15	7,6

Джерело: розраховано авторами

Мережа Аптека Магнолія займає перше місце за швидкістю обслуговування клієнтів, що обумовлено

роботизацією де-яких аптек даної мережі. Однак за місцерозташуванням перше місце займає Гамма-55.

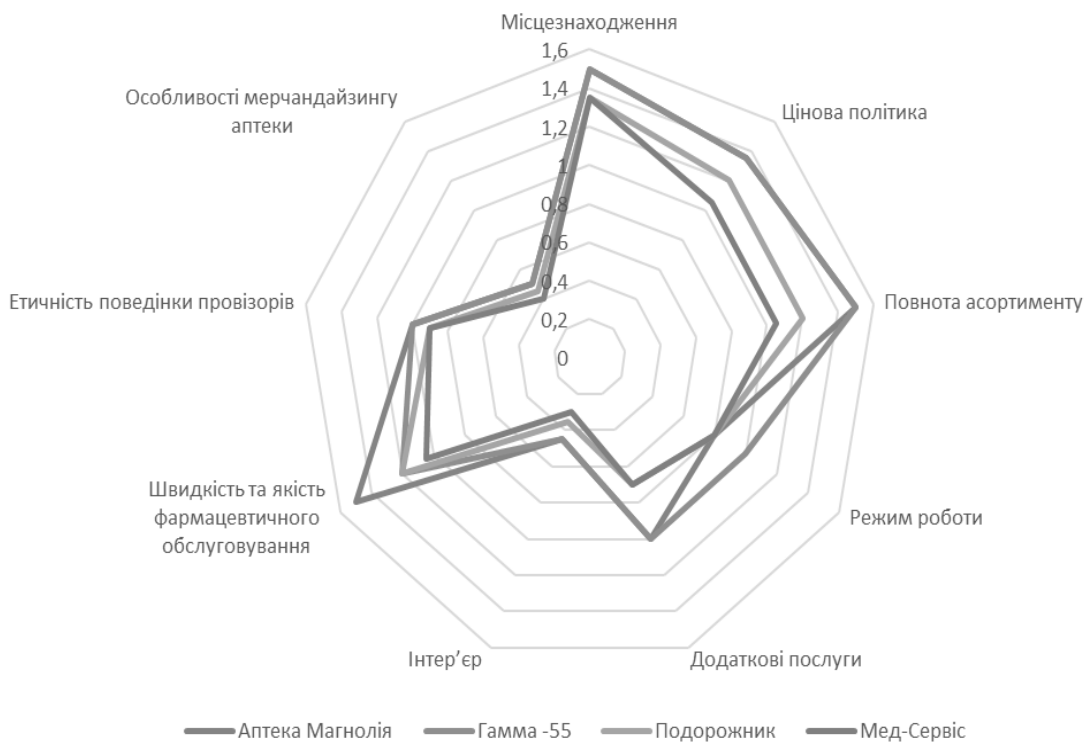


Рисунок 5 – Оцінка конкурентних переваг аптечних мереж в Харкові

Джерело: розробка авторів

Оскільки отримані результати розрахованого інтегрального показника конкурентоспроможності аптечних мереж можуть коливатися від мінімального значення 0 до максимального значення 10, то доцільно й надалі використовувати

шкалу Харрінгтона та пропонувані характеристики для інтерпретації результатів інтегрального показника конкурентоспроможності аптечних мереж (табл. 4).

Таблиця 4 - Шкала інтерпретації результатів інтегрального показника конкурентоспроможності аптечних мереж

Десятибальна шкала	Лінгвістична оцінка	Характеристика
8–10	Відмінно (високе значення)	Аптека якнайкраще відповідає потребам та запитам споживачів порівняно з конкурентами, стійка до впливу негативних чинників, має низку непохитних переваг у свідомості споживачів, що підтверджується відмінним рівнем сприйняття аптеки, має чіткі диференційні особливості, які усвідомлюються споживачами, аптека добре індексується пошуковими системами, пропонується на перших сторінках Інтернет-пошуку
6,4–8	Добре (значення вище середнього)	Аптека має коло відданих клієнтів, спроможна скласти сильну конкуренцію лідерам ринку, образ добре закріплений у свідомості цільової аудиторії, що підтверджується позитивним рівнем сприйняття аптеки, аптека добре індексується пошуковими системами, пропонується на перших сторінках Інтернет-пошуку
3,7–6,4	Задовільно (середнє значення)	Аптека має середній статус серед аналогічних закладів, має деякі переваги у свідомості споживачів, проте нестійка до впливу негативних чинників, що підтверджується задовільним рівнем сприйняття аптеки, аптека погано індексується пошуковими системами
2–3,7	Погано (значення нижче середнього)	Аптека характеризується плинністю клієнтів, нестійка до впливу негативних чинників, негативно сприймається споживачами, що підтверджується поганим рівнем сприйняття аптеки, пошукові системи не пропонують посилання на аптеку на першій сторінці пошуку
0–2	Дуже погано (низьке значення)	Аптека, яка, з огляду на певні обставини, має нестабільний образ, репутація підірвана внаслідок певних неефективних господарських або маркетингових дій, не відповідає потребам та запитам споживачів, що підтверджується дуже поганим рівнем сприйняття аптеки, пошукові системи не пропонують посилання на аптеку на першій сторінці пошуку

*Джерело: розробка авторів*

Розробка методичних рекомендацій щодо оцінки стану конкурентоспроможності аптечних мереж за рахунок запропонованого методичного інструментарію дає змогу визначити, що мережа Магнолія та Гамма 55 займають найкращі позиції на аптечному ринку м. Харків.

Результати дослідження аптечних мереж в м. Харків довели, що якість обслуговування в усіх мережах є високою, також у всіх мережах є дисконтні програми, акції та вебсайт. Усі мережі активно використовують соціальні мережі, такі як Facebook, YouTube та ін., надають можливість попереднього замовлення товарів.

Для залучення цільової аудиторії аптечні мережі у м. Харків проводять такі комунікаційні заходи:

1. «Купуй та отримуй подарунок». Ця акція дає змогу під час купівлі певного товару отримувати подарунок.

2. Акція зі скетч-картою. Для участі необхідно придбати товар, стерти захисне покриття, під яким буде зображено, який подарунок отримає

покупець. Це може бути якийсь товар чи знижка на наступну покупку.

3. Виготовлення брошур зі знижками та акціями, які діють. Брошури можуть бути розміщені на видному місці або видаватимуться провізором (фармацевтом).

4. Карта накопичення бонусів від покупок. Під час придбання товару видається карта накопичення. Після кожної купівлі на карту додається певна кількість бонусів. За кількістю бонусів можна слідкувати на сайті аптеки. У разі накопичення достатньої кількості бонусів за них можна придбати товар, який входить у цю програму.

Окрім того, для поширення інформації аптечними мережами розроблені різноманітні комунікаційні майданчики, порівняння яких подано в табл. 5.

У табл. 5 перераховано всі потрібні канали комунікації та їх значення для обраних аспектів. Найбільше значення зібрили вебсайти, потім – розсилки, банери й мобільний маркетинг, зовнішня реклама, найменше – ТБ-реклама.

Таблиця 5 - Оцінювання каналів комунікації в аптечних мережах м. Харкова

Канали комунікації	Охоплення	Цільова аудиторія	Можливості дизайну	Наявність зворотного зв'язку	Швидкість розміщення	Емоційний вплив	Інформування покупця	Ціна/якість
Зовнішня реклама	***	***	***	**	**	**	***	**
ТБ-реклама	***	**	***	*	*	***	***	*
Вебсайти	***	***	***	***	**	***	***	**
Розсилки	***	***	***	**	***	**	***	**
Банери	**	***	***	**	***	***	***	**
Мобільний маркетинг	***	***	***	**	**	***	***	**

Примітка: \*\*\* – високе значення; \*\* – середнє значення; \* – низьке значення.

Джерело: побудовано авторами за даними [5-10]

Якщо характеризувати внутрішнє приміщення, то в аптеках мережі знаходяться привабливі викладки, які дають змогу інформувати відвідувачів про наявність товарів. Усі аптечні мережі м. Харкова використовують такі канали сприйняття фізичного оточення, як візуальний та дотиковий.

**Висновки.** Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що аптечні мережі нарощують як кількість аптечних точок, так і долю ринку. Лідером за долею ринку та торговельних точок є Аптека Магнолія. Дана мережа за інтегральним показником конкурентоспроможності є лідером з коефіцієнтом 9,6, оскільки займає перше місце за швидкістю обслуговування клієнтів, що обумовлено роботизацією деяких аптек даної мережі. Однак, за

місцем розташування перше місце займає мережа Гамма-55.

Встановлено, що якість обслуговування в усіх аптечних мережах є високою, усі мережі активно використовують Facebook, YouTube та ін. комунікаційні канали.

Доведено, що вдале місце розташування та використання роботизації в аптечних закладах збільшує кількість обслуговування клієнтів та позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності аптечних мереж. Таким чином, результатами подальших досліджень є розробка стратегій розвитку аптечних закладів в сучасних умовах.

#### Література:

1. Громовик Б. П., Гасюк Г. Д., Левицька О. Р. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник. Київ: Медицина, 2008. 752 с.
2. Євтушенко О. М., Слободянюк М. М., Самборський О. С. Організація фармацевтичної допомоги в Україні: реалії аптечного виготовлення лікарських засобів. Фармацевтичний часопис. 2017. № 4 (44). С. 87 – 98.
3. Організація та економіка фармації: навч. посіб. / Немченко А. С. та ін. Харків: НФаУ Золоті сторінки, 2015. 360 с.
4. Посилкіна О. В., Козирева О.В. Конкурентоспроможність: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2018. 218 с.
5. Аптечные сети Украины: веб-сайт. URL: <https://mypharmacy.com.ua/chain/> (дата звернення: 10.02.2022).
6. Аптека «Мед-сервіс»: веб-сайт. URL: <http://med-service.com.ua/> (дата звернення: 10.01.2022).
7. Аптека «Подорожник»: веб-сайт. URL: <https://podorozhnyk.com/> (дата звернення: 10.02.2022).
8. Аптека «911»: веб-сайт. URL: <https://apteka911.com.ua/> (дата звернення: 10.02.2022).
9. Аптека «Бажаємо здоров'я» веб-сайт. URL: <https://apteka.net.ua/ua/prokompaniyu> (дата звернення: 10.02.2022).
10. Аптека низьких цін: веб-сайт. URL: <https://anc.ua> (дата звернення: 10.02.2022)

#### References:

1. Hromovik, B. P., Hasiuk, H. D. & Levyts'ka, O. R. (2008). Menedzhment i marketynh u farmatsii. Kyiv: Medytsyna [in Ukrainian].
2. Yevtushenko O. M., Slobodianiuk M. M. & Sambors'kyj O. S. (2017). Organization of pharmaceutical care in Ukraine: the realities of pharmaceutical production of medicines. Farmatsevtichnyj chasopys, 4 (44), 87–98 [in Ukrainian].
3. Nemchenko, A. S., Nazarkina, V. M. & Panfilova, H. L. (2015). Orhanizatsiia ta ekonomika farmatsii. Kharkiv: Zoloti storinky [in Ukrainian].
4. Posylkina, O. V. & Kozyrivna, O. V. (2018). Konkurentospromozhnist'. Kharkiv: NFAU [in Ukrainian].
5. Pharmacy chains of Ukraine (2022). Official web-site. Retrieved from <https://mypharmacy.com.ua/chain/> [in Ukr.]
6. Med-Service Pharmacy (2022). Official web-site. Retrieved from <http://med-service.com.ua/> [in Ukr.]



7. Podozhnik Pharmacy (2022). Official web-site. Retrieved from <https://podorozhnyk.com/> [in Ukr.]
8. 911 Pharmacy (2022). Official web-site. Retrieved from <https://apteka911.com.ua/> [in Ukr.]
9. Pharmacy «We wish you health» (2022). Official web-site. Retrieved from <https://apteka.net.ua/ua/prokompaniyu> [in Ukr.]
10. Pharmacy low prices (2022). Official web-site. Retrieved from <https://anc.ua> [in Ukr.]



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License