

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**фармацевтичний факультет**  
**кафедра соціальної фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ В ПЕРІОД  
ВОЄННОГО СТАНУ»**

**Виконав:** здобувач вищої освіти

групи Фм21(4,6з)дво-01

спеціальності: 226 Фармація, промислова фармація

освітньо-професійної програми Фармація

Олександр ХУДАВЕРДОВ

**Керівник:** доцент закладу вищої освіти кафедри

соціальної фармації, к. фарм. н., доцент,

Ірина СУРІКОВА

**Рецензент:** доцент закладу вищої освіти кафедри

Організації, економіки та управління фармацією

ІПКСФ, к. фарм. н., доцент,

Олександр СЕВРЮКОВ

**Харків – 2026 рік**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню організаційно-економічних аспектів функціонування аптечних закладів України в умовах воєнного стану. Проаналізовано нормативно-правові зміни у фармацевтичній сфері та визначено ключові тенденції розвитку аптечного ринку. Проведено аналіз діяльності аптечного закладу та обґрунтовано доцільність впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання його роботи в динаміці. Здійснено SWOT-аналіз функціонування аптечного закладу. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності аптечних закладів в умовах воєнного стану.

Робота представлена на 50 сторінках друкованого тексту, кількість рисунків – 1, кількість таблиць – 16, список використаних джерел – 34 джерела.

**Ключові слова:** аптечний заклад, фармацевтичний ринок, воєнний стан, економічна ефективність, KPI.

## ANNOTATION

This qualification work examines the organizational and economic aspects of the functioning of pharmacy institutions in Ukraine under martial law. It analyzes the regulatory changes in the pharmaceutical sector and identifies key trends in the development of the pharmacy market. An analysis of the activities of a pharmacy institution was conducted, substantiating the feasibility of implementing a system of key performance indicators (KPIs) for dynamic performance evaluation. A SWOT analysis of the pharmacy's operations was also performed. Based on the findings, recommendations were proposed to improve the efficiency of pharmacy institutions under martial law conditions.

The work is presented on 50 pages of printed text, the number of figures – 1, the number of tables – 16, the list of references – 34 sources.

**Keywords:** pharmacy, pharmaceutical market, martial law, economic efficiency, KPI, SWOT analysis.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ.....	8
1.1 Сутність та функції аптечного закладу як суб'єкта фармацевтичного ринку.....	8
1.2 Нормативно-правове регулювання діяльності аптечних закладів в Україні.....	11
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ РОЗДРІБНОГО ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ.....	15
2.1 Аналіз нормативно-правових змін у регулюванні фармацевтичного сектору під час воєнного стану.....	15
2.2 Динаміка розвитку роздрібного фармацевтичного ринку України в період 2022-2025 рр.....	21
2.3 Регіональні особливості функціонування аптечних закладів у період воєнного стану.....	26
Висновки до розділу 2.....	28
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	29
3.1 Аналіз організаційно-економічної діяльності аптечного закладу.....	29
3.2 SWOT аналіз функціонування аптечних закладів.....	38
3.3 Оцінка економічної ефективності діяльності аптечного закладу.....	44
3.4 Розробка рекомендацій підвищення ефективності діяльності аптечного закладу в умовах воєнного стану .....	47
Висновки до розділу 3.....	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

БПР – безперервний професійний розвиток

ВТМ – власна торгова марка

ДД – дієтичні добавки

Держлікслужба – Державна служба України з лікарських засобів та контролю  
за наркотиками

ЕСОЗ – Електронна система охорони здоров'я.

ЛЗ – лікарські засоби

МВ – медичні вироби

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я України

НСЗУ – Національна служба здоров'я України

ФОП – Фізична особа-підприємець

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Аптечні заклади і медичні заклади відіграють ключову роль в системі фармацевтичного забезпечення населення. Під час військового стану роль аптечних закладів значно зростає, оскільки доступність лікарських засобів та товарів медичного призначення та безперервність фармацевтичного забезпечення безпосередньо впливає на рівень здоров'я населення, ефективність роботи медичних закладів та загальну стійкість та працездатність системи охорони здоров'я загалом. Воєнні дії на території України руйнують фармацевтичну та медичну інфраструктуру, що спричиняє перебої в постачанні медикаментів, ризики для персоналу та населення та трансформації в роботі фармацевтичного сектору, як елементу економіки України. У таких умовах організаційно-економічні аспекти функціонування аптечних закладів набуває актуальності, оскільки дозволяє оцінити адаптаційні можливості усього фармацевтичного сектору економіки до кризових ситуацій, ефективність управління ресурсами та потенціал до розвитку та трансформації

*Метою дослідження* є аналіз організаційно-економічних аспектів функціонування аптечних закладів України в період воєнного стану та визначення напрямів підвищення ефективності їх діяльності.

*Завдання дослідження.* Відповідно до мети нами було поставлено наступні завдання:

- 1) здійснити огляд теоретичних засад функціонування аптечних закладів в Україні;
- 2) проаналізувати нормативно-правові зміни у регулюванні фармацевтичного сектору під час воєнного стану;
- 3) проаналізувати динаміку розвитку роздрібного фармацевтичного ринку України в період 2022-2024;
- 4) дослідити регіональні особливості функціонування аптечних закладів у період воєнного стану;

5) провести аналіз організаційно-економічної діяльності аптечного закладу (на прикладі двох окремих підприємств) та SWOT аналіз функціонування аптечного закладу;

6) здійснити оцінювання економічної ефективності діяльності аптечного закладу;

7) розробити рекомендації для підвищення ефективності діяльності аптечного закладу в умовах воєнного стану

*Об'єктом дослідження є діяльність аптечних закладів України в умовах воєнного стану, а саме: робота окремої аптеки, розташованої в одному із селищ Харківської області, та функціонування невеликої аптечної мережі (дві аптеки та один аптечний пункт) у Харківській і Сумській областях.*

*Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних процесів і управлінських механізмів, а також особливості функціонування та адаптації аптечних закладів у період воєнного стану. Іншими словами, в центрі уваги знаходяться ті аспекти діяльності аптек, які визначають їхню стійкість, ефективність та здатність пристосовуватися до умов воєнної кризи (логістика постачання, асортиментна політика, фінансове управління, кадрове забезпечення, використання цифрових технологій тощо).*

*Методи дослідження:* У процесі роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, було застосовано методи економічного аналізу і статистичного аналізу (для оцінки фінансових показників, динаміки ринку та структури продажів), порівняльний метод (для зіставлення даних до та під час воєнного стану, а також для порівняння різних аптечних закладів між собою), методи системного підходу (для розгляду діяльності аптечного закладу як частини загальної системи охорони здоров'я та фармацевтичного ринку) та SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін аптек, а також зовнішніх можливостей і загроз).

*Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі впливу воєнного стану на функціонування аптечних закладів України. У роботі систематизовано етапи трансформації нормативно-правового регулювання*

діяльності аптечних закладів у 2022–2025 рр. та визначено ключові тенденції розвитку роздрібного фармацевтичного ринку в умовах війни, зокрема зміни структури споживання, посилення цифровізації та розширення програм реімбурсації. Обґрунтовано доцільність упровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) як інструменту оцінювання діяльності аптечного закладу в динаміці.

*Практичне значення* одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності та стійкості діяльності аптечних закладів в умовах воєнного стану. Запропоновані підходи до впровадження системи КПІ, оптимізації асортиментної політики, управління витратами та використання цифрових інструментів можуть бути використані в практичній діяльності аптек і аптечних мереж.

*Апробація результатів роботи.* Результати дослідження були апробовані на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE», яка відбулася 10-11 грудня 2025 року у м. Харків (публікація тез, виступ з доповіддю).

*Структура роботи:* кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків та викладена на 50 сторінках друкованого тексту. Робота ілюстрована 1 рисунком і 16 таблицями. Бібліографія включає 34 інформаційних джерела, у тому числі 10 іноземних.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ

### 1.1 Сутність та функції аптечного закладу як суб'єкта фармацевтичного ринку

Аптечні заклади є однією з ключових ланок фармацевтичного ринку України, забезпечуючи реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я та формуючи доступ населення до лікарських засобів (ЛЗ) і медичних виробів (МВ). У сучасних умовах, що характеризуються трансформаціями у регуляторному середовищі, цифровізацією та впливом зовнішніх факторів, зокрема, воєнного стану, роль аптеки значно виходить за межі традиційної торгівельної діяльності. Вона перетворюється на багатофункціональний соціально-економічний інститут, який виконує як комерційні, так і суспільно важливі завдання, забезпечуючи безперервність фармацевтичного забезпечення, фармацевтичну опіку та підвищення рівня обізнаності населення щодо раціонального застосування лікарських засобів. Таким чином, розгляд сутності аптечного закладу як суб'єкта фармацевтичного ринку передбачає визначення його правового статусу, функцій, структури та ролі у системі охорони здоров'я.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 929 від 30 листопада 2016 року, якою затверджено Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва, імпорту, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, у фармацевтичній сфері виділяють такі типи аптечних закладів [1]:

- аптечні заклади – аптечні склади (бази), аптеки та їх структурні підрозділи [1];

- аптека – заклад охорони здоров'я, основним завданням якого є забезпечення населення, закладів охорони здоров'я, підприємств, установ та організацій лікарськими засобами [1]; ]
- аптечний пункт – структурний підрозділ аптеки, який створюється у лікувально-профілактичних закладах та функціонує разом з аптекою відповідно до цих Ліцензійних умов, основним завданням якого є забезпечення населення лікарськими засобами шляхом здійснення роздрібною торгівлі [1];
- аптечний склад (база) – заклад охорони здоров'я, основне завдання якого полягає в забезпеченні лікарськими засобами інших суб'єктів оптової або роздрібною торгівлі, закладів охорони здоров'я та виробників лікарських засобів шляхом здійснення ним оптової торгівлі [1];

Аптека та аптечні пункти відносяться до роздрібного сегменту фармацевтичного ринку, а аптечний склад (база) відноситься до оптового сегменту (дистрибуція).

Аптека та аптечні пункти – це основа роздрібного сегменту фармацевтичного ринку. Саме ці два види роздрібного сегменту відіграють важливу роль у забезпеченні доступності ЛЗ та МВ для населення.

Функціонування аптечного закладу поєднує економічну складову з реалізацією значущих соціальних місій:

- 1) забезпечення населення ефективними, безпечними та якісними ліками та товарами медичного призначення;
- 2) надання фармацевтичної опіки та консультацій щодо правильного застосування ліків;
- 3) виконання медико-санітарної та просвітницької діяльності населення у питаннях здоров'я;
- 4) забезпечення доступу населення до медичних послуг у разі їх відсутності в місцевості;

5) участь у загальнодержавних та місцевих програмах пільгового відпуску ліків.

Аптека, як суб'єкт фармацевтичного ринку, взаємодіє з виробниками, дистриб'юторами, державними органами, страховими компаніями, медичними закладами та споживачами. Аптека – це фінальна ланка у фармацевтичному забезпеченні населення

Дослідження сучасного стану фармацевтичної галузі дозволило нам виділити елементи, які забезпечують ефективність його роботи, а саме:

1) якість управління товарними запасами – всі процеси пов'язані з товаром від пошуку можливості закупівлі товару до його реалізації;

2) сервіс – інформаційний сервіс, консультативний сервіс, додаткові послуги, тощо;

3) кадровий потенціал та професіоналізм – рівень кваліфікації, досвіду та практичних знань персоналу, що забезпечує якісну фармацевтичну опіку;

4) фінансово-економічні показники – основні показники комерційної ефективності аптечних закладів;

5) маркетингові інструменти – здатність залучення нових клієнтів та утримання існуючих

6) рівень цифровізації процесів – зменшення впливу фактору «людська помилка»

Соціальна значимість аптеки зростає під час кризових ситуацій таких як військовий стан. В таких умовах аптеки беруть на себе додаткові функції: забезпечення військових, реагування на дефіцит ЛЗ, підтримання безперервної терапії пацієнтів із хронічними захворюваннями. Все це підкреслює стратегічну важливість у системі охорони здоров'я.

## 1.2 Нормативно-правове регулювання діяльності аптечних закладів в Україні

Діяльність аптечних закладів в Україні регулюється широким переліком нормативно-правових актів, що охоплюють питання контролю якості ЛЗ, організаційної роботи аптек, порядку реалізації та обігу ЛЗ та питання ліцензування діяльності аптечних закладів.

Основними нормативно-правовими документами, що визначають діяльність аптек та аптечних пунктів є:

1) Закон України від 04.04.1996 № 123/96-ВР «Про лікарські засоби»: регулює правовідносини, пов'язані із створенням, реєстрацією, виробництвом, контролем якості та реалізацією ЛЗ, у тому числі ЛЗ, вироблених з крові людини та плазми крові (препаратів крові), переробкою, транспортуванням, зберіганням і розподілом компонентів крові, що використовуються для виробництва ЛЗ, визначає права та обов'язки підприємств, установ, організацій і громадян [2];

2) Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ «Основи законодавства України про охорону здоров'я», що визначає аптечні заклади, як суб'єкт системи охорони здоров'я [3];

3) Постанова КМУ від 30.11.2016 № 929 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів)», яка регламентує порядок відкриття аптек та аптечних пунктів, вимоги до приміщень, оснащення, персоналу та контролю якості [1];

4) Накази Міністерства охорони здоров'я України, постанови Держлікслужби, що встановлюють певні правила та порядки щодо фармацевтичної діяльності.

Узагальнення основних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність аптечних закладів наведено в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

**Основні нормативно-правові акти, що регламентують діяльність аптечних закладів в Україні**

<b>Рівень ієрархії</b>	<b>Назва НПА та дата прийняття</b>	<b>Положення, що регламентують діяльність аптечних закладів</b>
1	2	3
I	Закон України від 04.04.1996 № 123/96-ВР «Про лікарські засоби»	Встановлює загальні вимоги до якості, реєстрації, обігу та реалізації лікарських засобів.
I	Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ «Основи законодавства України про охорону здоров'я»	Визначає аптечні заклади як суб'єкт системи охорони здоров'я.
I	Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII «Про ліцензування видів господарської діяльності»	Визначає необхідність отримання ліцензії для діяльності, пов'язаної з роздрібною реалізацією ЛЗ
III	Постанова КМУ від 30.11.2016 № 929 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів)».	Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з роздрібною торгівлю лікарськими засобами.
III	Постанова КМУ від 28.07.2021 № 854 «Деякі питання реімбурсації лікарських засобів та медичних виробів за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення»	Порядок реімбурсації лікарських засобів та медичних виробів (програма "Доступні ліки").
III	Постанова КМУ від 17.10.2008 № 955 «Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби та медичні вироби»	Регулювання ціноутворення на певні групи ліків, запровадження регресивних роздрібних надбавок.
III	Постанова КМУ від 03.02.2010 № 260 «Деякі питання державного контролю якості лікарських засобів»	Порядок здійснення державного контролю якості ЛЗ та порядок відбору зразків ЛЗ для лабораторного аналізу під час здійснення державного контролю якості.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
IV	Наказ МОЗ України від 19.07.2005 № 360 «Про затвердження Правил виписування рецептів на лікарські засоби і вироби медичного призначення, Порядку відпуску лікарських засобів і виробів медичного призначення з аптек та їх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків».	Затверджує Правила виписування рецептів та Порядок відпуску лікарських засобів і виробів медичного призначення.
IV	Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 29.09.2014 № 677 «Про затвердження Порядку контролю якості лікарських засобів під час оптової та роздрібної торгівлі»	Механізм проведення вхідного контролю та контролю якості ЛЗ суб'єктами господарювання, які мають ліцензії на провадження господарської діяльності з оптової, роздрібною торгівлі ЛЗ, та державного контролю якості лікарських засобів під час оптової та роздрібною торгівлі.
IV	Наказ МОЗ України від 06.07.2012 № 498 «Про затвердження Переліку товарів, які мають право придбавати та продавати аптечні заклади та їх структурні підрозділи».	Встановлено чіткий перелік товарів, які мають право придбавати та продавати аптечні заклади та їх структурні підрозділи
IV	Наказ МОЗ України від 10.07.2025 № 1099 "Про затвердження Державних санітарних норм і правил «Санітарно-протиепідемічні вимоги до аптечних закладів»"	Державні санітарні норми і правила «Санітарно-протиепідемічні вимоги до аптечних закладів»
IV	Наказ МОЗ України від 05.05.2023 № 848 «Про затвердження Переліку лікарських засобів, дозволених до застосування в Україні, які відпускаються без рецептів з аптек та їх структурних підрозділів»	Перелік лікарських засобів, дозволених до застосування в Україні, які відпускаються без рецептів з аптек та їх структурних підрозділів

## Висновки до розділу 1

1. За результатами огляду теоретичних джерел, встановлено, що аптечний заклад є одночасно суб'єктом фармацевтичного ринку і закладом охорони здоров'я, який поєднує економічну діяльність із соціально значущими функціями (фармацевтична опіка, консультаційна підтримка, участь у програмах пільгового забезпечення).

2. Доведено, що в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану, роль аптеки посилюється як елементу забезпечення доступності лікарських засобів, що підкреслює необхідність адаптаційного управління (асортимент, логістика, персонал, цифрові сервіси).

3. Узагальнено, що діяльність аптек в Україні регламентується комплексом нормативних документів, які визначають вимоги до ліцензування, кадрового забезпечення, приміщень, умов зберігання та відпуску лікарських засобів.

4. Встановлено, що дотримання регуляторних вимог (комплаєнс) є визначальною умовою стабільної роботи аптеки, а в період воєнного стану зростає потреба в оперативному реагуванні на нормативні зміни та організації внутрішнього контролю.

**РОЗДІЛ 2.**  
**АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ**  
**РОЗДРІБНОГО ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ**  
**В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

**2.1 Аналіз нормативно-правових змін у регулюванні фармацевтичного сектору під час воєнного стану**

Період з початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну по теперішній час являє собою трансформацію регуляторного поля від необхідності екстреної лібералізації до форсованого посилення контролю за ринком. Тому нами було проведено систематизацію нормативно-правових актів, що мали вплив на діяльність фармацевтичного сектору сфери ОЗ під час дії воєнного стану (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

**Нормативно-правові акти, що трансформували діяльність аптечних закладів під час дії воєнного стану (2022 – 2025 рр.)**

Рівень ієрархії	Назва НПА та дата прийняття	Положення, що регламентують діяльність аптечних закладів
1	2	3
IV	Наказ МОЗ України від 03.03.2022 № 406 "Щодо обігу окремих лікарських засобів в умовах воєнного стану в Україні"	Спрощення обігу ЛЗ
III	Постанова КМУ від 13.03.2022 № 303 «Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану»	Призупинення державного нагляду (контролю)
III	Постанова КМУ №314 від 18.03.2022 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану»	Автоматичне продовження ліцензій та запровадження ліцензування на основі декларацій; введення механізму декларацій та автоматичного продовження ліцензій

1	2	3
IV	Наказ МОЗ №1284 від 21.07.2022 «Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я України»	Запровадження Е-рецепта на антибіотики
IV	Наказ МОЗ України від 15.03.2023 № 494 "Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я України щодо призначення та відпуску лікарських засобів і медичних виробів за рецептом"	Розширення Е-рецепта на всі рецептурні препарати
III	Постанова КМУ № 1264 від 05.11.2024 «Про внесення зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 13 березня 2022 р. № 303»	Відновлення планових перевірок Держлікслужби
III	Постанова КМУ № 168 від 14.02.2025 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо стабілізації цін на лікарські засоби»	Введення регресивних роздрібних надбавок та обмеження маркетингових послуг
III	Постанова КМУ № 1417 від 13.12.2024 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 929 і від 27 лютого 2019 р. № 136»	Обов'язок усіх аптек працювати за програмою "Доступні ліки"
I	Закон України від 12.02.2025 № 4246-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підготовки, безперервного професійного розвитку та професійної діяльності за професіями у сфері охорони здоров'я»	Обов'язок для фармацевтичних фахівців набору балів БПР для атестації

За майже 5 років війни, регуляторну роль держави, на нашу думку, можна розділити на 3 основні фази:

1) Фаза I: Антикризове дерегулювання та забезпечення доступу (24.02.2022 по серпень 2022 рік). У цій фазі метою держави було забезпечення безперервності постачання ЛЗ та товарів медичного призначення, збереження операційної діяльності роздрібно фармацевтичного сектору. Ця фаза характеризувалася тимчасово призупинення ключових механізмів державного нагляду та спрощенням дозвільних процедур.

2) Фаза II: Адаптація та консолідація цифрового контролю (серпень 2022 р. – кінець 2024 р.). Ця фаза демонструвала поступове повернення до регуляторної політики через цифрові системи, зокрема запровадження електронного цифрового рецепту, при цьому зберігалися ліберальні підходи до ліцензування та мораторій на перевірки.

3) Фаза III: Форсоване регуляторне перезавантаження та посилення контролю (кінець 2024 р. – 2025 р.). В цей період скасовано багато тимчасових послаблень, запроваджених у 2022 році, введенням жорстких економічних і контрольних механізмів, які радикально змінюють комплаєнс на фармацевтичному ринку.

Розглянемо детальніше кожен етап.

**Фаза I: Антикризове дерегулювання та забезпечення доступу.** З початку повномасштабної агресії російської федерації, перші регуляторні зміни призупинили заходи державного нагляду і контролю. Урядом було призупинено ці заходи у березні 2022 року (Постанова КМУ від 13.03.2022 № 303). Так, були призупинені заходи державного нагляду за дотримання ліцензійних умов провадження господарської діяльності з оптової та роздрібною торгівлі ЛЗ. Цей крок був необхідний для операційної діяльності в умовах війни, коли регуляторні органи не могли повноцінно виконувати свої функції, а суб'єкти господарювання були зосереджені на забезпеченні лікарськими засобами та товарами медичного призначення населення та виживанні аптек і аптечних пунктів, як бізнесу.

Наступним кроком у цій фазі була Постанова КМУ №314 від 18.03.2022 р., яка запровадила два основні механізми допуску

підприємницької діяльності, пов'язаної з роздрібною торгівлею ЛЗ: механізм декларацій (тимчасової ліцензії) та механізм автоматичного подовження строку дії ліцензій. Ці положення були спрямовані на усунення бюрократичних перепон та забезпечували гнучкість ринку під час кризової ситуації.

Ще один крок – це крок щодо спрощення обігу ЛЗ. Міністерство охорони здоров'я дозволило ввезення в Україну ЛЗ не зареєстрованих в Україні, ЛЗ в упаковці з маркування для іноземних держав (Лист МОЗ №24-04/5397/2-22 від 25.02.2022) та спрощення вимог щодо якості імпортованих ЛЗ (Постанова КМУ №1447 від 27.12.2022), спрощення вимог до обігу ЛЗ під час військового стану (Наказ МОЗ №406 від 03.03.2022)

Таким чином, «дерегуляторні» акти 2022 року (Фаза I) були спрямовані на збереження операційної функціональності всього фармацевтичного сектору та забезпечення логістики, які дозволяли тимчасово відступити від стандартів галузі, які використовувались у довоєнний період.

**Фаза II: Адаптація та консолідація цифрового контролю.** Протягом серпня 2022-кінець 2024 року фокус державних регуляторних органів змістився від екстреного реагування на кризову ситуацію до поступової адаптації галузі до регуляція, використовуючи цифрові інструменти, при цьому зберігаючи елементи фази I, такі як мораторій на перевірки.

З 1 серпня 2022 МОЗ України здійснило новий етап впровадження Е-рецепта. Антибіотики та протимікробні препарати почали відпускатися за обов'язковим електронним рецептом, але й працювала стара система отримання рецепту для певних територій включених до переліку територій на яких проводились бойові дії (Наказ МОЗ №1284 від 21.07.2022)

Апробація Е-рецепта призвела до того, що МОЗ України з весни 2023 року запровадило черговий етап імплементації Е-рецепта, а саме, розширило перелік лікарських засобів, які відпускаються за Е-рецептом, усіма рецептурними ЛЗ. (Наказ МОЗ №494 від 15.03.2023)

Ці два кроки стали значним підвищення вимог до комплаєнсу аптечних закладів.

У 2023 році відбулось коригування Постанови КМУ №955 від 17 жовтня 2008 року «Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби та медичні вироби», що стосувалися ціноутворення та реімбурсації та були спрямовані на оптимізацію витрат та розширення доступності ЛЗ та МВ.

Таким чином, введення Е-рецепту посилило контроль за відпуском рецептурних ЛЗ, що вимагало від усіх аптечних закладів забезпечення повної інтеграції з ЕСОЗ. Хоча і механізм передбачав можливість відпуску рецептурних ЛЗ за попередніми умовами в критичних ситуаціях, основний обов'язок фармацевтів змістився до перевірки та відпуску ЛЗ через ЕСОЗ. Це суттєво підвищило відповідальність фармацевтів за порушення правил відпуску ЛЗ. Також в цей період спостерігалось посилення контролю з боку держави за допомогою засобів цифрового контролю, що, в свою чергу, підвищило прозорість обігу ЛЗ та вимог внутрішнього комплаєнсу роздрібного сегменту фармацевтичного ринку. При цьому були збереженні попередні інструменти дерегулювання такі, як мораторій на планові перевірки Держлікслужбою до кінця 2024 року.

**Фаза III: Форсований регуляторне перезавантаження та посилення контролю (кінець 2024-2025).** Період 2025 року є критичним для фармацевтичного ринку, оскільки відбулося не тільки одночасне скасування багатьох антикризових послаблень але й запровадження нових, ще більше жорстоких механізмів регулювання.

Ключовим етапом завершення періоду екстреної лібералізації фармацевтичного ринку, на нашу думку, стало відновлення державного контролю. З 1 січня 2025 р. відновилися планові перевірки Держлікслужбою за дотриманням умов забезпечення якості ЛЗ та дотримання ліцензійних умов. (Постанова КМУ №1264 від 05.10.2024)

14 лютого відбулась значна реформа регулювання ціноутворення ЛЗ, спрямована на посилення контролю за надбавками як роздрібного, так і оптового сегментів реалізації ЛЗ. Постанова КМУ №168 від 14 лютого 2025 року «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо

стабілізації цін на лікарські засоби», яка набула чинності з 01.03.2025 р., запровадила регресивні граничні торгівельні (роздрібні) надбавки до закупівельних цін на усі рецептурні ЛЗ (не лише для ЛЗ, що входили в Національний перелік лікарських засобів) від 10% до 25% залежно від закупівельної вартості ЛЗ. Окрім цього була встановлена верхня межа в 35% торгівельної (роздрібною) надбавки на усі безрецептурні ЛЗ.

Додатковою зміною стало встановлення заборони надання маркетингових послуг із промоції ЛЗ, пов'язаних з реалізацією кінцевому споживачу, заборони на використання практик і методів зменшення закупівельної ціни після переходу права власності на товар, але згодом були послаблення для офіційних програм відшкодування вартості ЛЗ для пацієнтів від виробників.

Впровадження системи державного регулювання ціноутворення на ЛЗ торкнулися як вітчизняних виробників, та і імпортерів. Був створений Національний каталог цін, який використовує механізм зовнішнього та внутрішнього референтних ціноутворень.

У другій половині 2025 року відбулось значне розширення та зміна статусу державної програми реімбурсації «Доступні ліки». Так з 1 липня 2025 року всі аптечні заклади зобов'язані укласти договір з НСЗУ та працювати за програмою «Доступні ліки», що перетворює участь у програмі з комерційної переваги на обов'язкову ліцензійну вимогу та соціальну функцію. Це зобов'язання гарантує, що пацієнти зможуть отримати безоплатно або з частковою оплатою за електронним рецептом у будь якій аптеці, незалежно від місця її розташування чи приналежності. Далі програма реімбурсації поступово почала розширюватись за рахунок включення нових діючих речовин та ЛЗ.

Протягом усього 2025 року спостерігається посилення та послаблення вимог до працівників роздрібного фармацевтичного сектору. Спочатку держава посилює контроль за дотримання ліцензійних вимог щодо кваліфікації працівників аптечних закладів, вводить та посилює контроль за

післядипломною освітою, але зіткнувшись з реаліями «кадрового голоду» на фармацевтичному ринку держава послаблює вимоги до працівників аптечних закладів за рахунок суміжних спеціальностей.

Таким чином період кінця 2024 р. – 2025 років характеризується посиленням регуляторного та державного контролю. Критична галузь працює під подвійним тиском. З одного боку, спостерігається зовнішній деструктивний вплив, що проявляється у фізичному руйнуванні фармацевтичної інфраструктури (ланцюг виробник-дистриб'ютор-аптека). З іншого боку, галузь зазнає внутрішніх монопольних, економічних та операційних труднощів, включаючи кадровий дефіцит, блекаути та значний економічний спад. В цих умовах, регуляторні органи зосереджують зусилля на створення комплаєнс-середовища, яке має на меті диверсифікацію системних ризиків, пов'язаних із потенційними монополіями. Кінцевою стратегічною метою держави є максимальне забезпечення соціальної доступності та безперебійного постачання ЛЗ для населення.

## **2.2 Динаміка розвитку роздрібного фармацевтичного ринку України в період 2022-2025 рр.**

Безумовно, період 2022-2025 років охоплює критичну трансформацію фармацевтичного ринку України, спричинену повномасштабною воєнною агресією російської федерації. Фармацевтичний ринок продемонстрував значну стійкість, швидко відновлюваність номінальних показників після шоку 2022 року, однак драйвери та внутрішня структура ринку кардинально змінилися.

Для проведення коректного порівняльного аналізу 2021 рік було обраний базовим періодом, що відображає функціонування ринку до початку вторгнення. Порівняльний аналіз продажів роздрібного сегменту фармацевтичного ринку у 2021 – I кварталі 2025 р. в грошових та натуральних показниках наведено у таблиці 2.2.

**Порівняльний аналіз продажів роздрібного сегменту  
фармацевтичного ринку в 2021 – 1 кварталі 2025 рр.**

Рік	Обсяг (млрд грн)	Зміна грн, %	Середня Ціна (грн/упак)	Обсяг Продажів (млн упак.)	Зміна, % (до попереднього повного року/періоду)
2021 (База)	136.8		77.7	1760	
2022 (Шок)	127.0	-7.2%	101.6	1250	-29%
2023 (Відновлення)	164.0	+29.1%	128.0	1282,7	2,6%
2024 (Стійкість)	194.7	+18.7%	150.4	1294,4	0,9%
1 квартал 2025 (Тренд)	111.9	+21.1%	172.7	648,1	0,9%

Динаміка розвитку роздрібного фармацевтичного ринку у 2022 році. Повномасштабна агресія у 2022 році призвела до найбільшого одномоментного падіння ринку. Загальний обсяг продажів товарів "аптечного кошика" склав 127.0 млрд грн [19].

У грошовому вираженні падіння становило 7.2% порівняно з 2021 роком. Однак критичним є показник у натуральному вираженні: продажі впали на 29%, склавши 1 250 млн упаковок [19]. Це катастрофічне зниження натуральних обсягів стало прямим відображенням втрати кількості споживачів в перші місяці, і лише завдяки стрімкому зростанню цін вдалося утримати падіння гривневого обсягу на рівні менше 10%. Ця тенденція свідчить, що середня ціна упаковки зросла приблизно на 30–35%. Подібний механізм компенсаційної інфляції став ключовою відмінністю функціонування ринку вже з першого місяця війни, відходячи від довоєнної моделі зростання за рахунок збільшення обсягів.

Незважаючи на негативну динаміку, яка почалася у березні 2022 року, ринок все ж таки продемонстрував стійкість: вже у травні 2022 року, після стабілізації оптового сектору, налагодження логістики виробник-

дистриб'ютор-аптека та адаптації роботи дистриб'юторів в нових умовах, обсяги почали зростати, а темпи спаду уповільнювалися, що дозволило ринку досягти позитивних показників у грудні 2022 року [19].

Динаміка розвитку роздрібного фармацевтичного ринку у 2023-2025 рр. Подальший розвиток ринку характеризується високими темпами зростання у гривневому еквіваленті, що маскує реальне падіння споживання в натуральному вираженні та росту середньозваженої вартості упаковки. Такі критичні показники демонструють, що реальна купівельна спроможність ринку з точки зору виробників та імпортерів залишається пригніченою через вплив девальвації та інфляції, що є важливим макроекономічним наслідком воєнного стану.

Нарощування обсягів у грошовому вираженні у воєнний час відбувається переважно за рахунок цінового чинника. Середньозважена вартість однієї упаковки товарів «аптечного кошика» зросла з 128,0 грн у 2023 році до 150,4 грн у 2024 році, а у першому півріччі 2025 року досягла 172,7 грн.

Аналіз «аптечного кошика» за 2023 – 1 квартал 2025 демонструє стале падіння натурального падіння продажів ЛЗ на відміну від вибухового зростання продажу ДД, за рахунок додаткових продажів та тенденцією до заміни ЛЗ та ДД на ВТМ великими аптечними мережами (табл 2.3, рис. 2.1) [22, 23].

Таблиця 2.3

**«Аптечний кошик» продажів за підсумками 2023-1 квартал 2025**

<b>Показник</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>1 квартал 2025</b>
Лікарські засоби	79.2%	78.6%	77.8%
Дієтичні добавки	10.4%	11.2%	12.1%
Медичні вироби	6.4%	6.1%	6.1%
косметика	4.0%	4.1%	4.0%

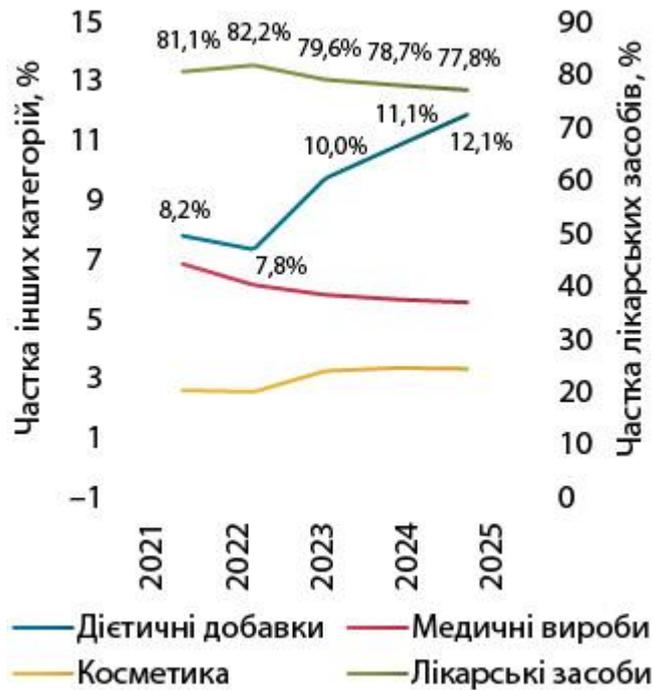


Рис. 2.1 Динаміка структурних часток категорій товарів «аптечного кошика» за підсумками 2021–2025 рр. (дані PharmXplorer)

Отже, порівняння 2021 і 2022–2025 років демонструє, що початок війни спричинив тимчасове гальмування аптечного ринку який характеризується ризиким спадом у грошовому і натуральному вираженні у 2022 році.

Але у 2023–2024 роках показники не тільки відновилися, а й навіть перевищили довоєнний рівень у грошовому вираженні. Зростання було забезпечено не тільки внутрішнім попитом, а й значними інфляційними тенденціями.

Безумовно, роздрібний фармацевтичний ринок в умовах воєнного стану демонструє високу динаміку зростання ціни середньозваженої упаковки, але показники продажу у натуральних величинах залишаються обмеженими порівняно з мирним періодом.

Проведений нами аналіз підтверджує, що воєнний стан істотно вплинув на організаційно-економічні показники аптечних закладів: ринкові обсяги адаптувалися до нових реалій, демонструючи спочатку шокове падіння, а потім адаптивне зростання вже на новій, вищій ціновій основі.

### **2.3 Регіональні особливості функціонування аптечних закладів у період воєнного стану**

Функціонування роздрібного фармацевтичного сектору в Україні під час воєнного стану характеризується регіональними особливостями, які в першу чергу обумовлені диференціацією безпекових ризиків за регіонами, руйнуванням інфраструктури та логістичними викликами. Аптеки, незалежно від форми власності та частки долі місцевого ринку, стали невід'ємною частиною критичної інфраструктури, яка вимагала від держави швидкої адаптації регуляторних, економічних та фінансових рішень під час кризової ситуації у 2022 році, а від аптек – впровадженням інноваційних та кризових рішень для безперервного фармацевтичного забезпечення населення не тільки ЛЗ, але й фармацевтичною послугою. Безумовно аналіз відмінностей за типом населеного пункту та безпековою ситуацією в регіоні є фундаментальною основою для ухвалення необхідних рішень.

Функціонування аптек в прифронтових регіонах, до яких належать Харківська та Сумська області, є найбільш екстремальною моделлю, що характеризується не тільки високим фінансовим ризиком, а й «фізичним» ризиком для життя персоналу. В місцевості, де більша частина комерційних та соціальних інституцій припиняє свою роботу, аптека набуває особливого значення. Фармацевтичні працівники, працюючи в прифронтових районах демонструють не тільки високу самовідданість, а й стають однією з точки опор для цілих громад. Працюючі аптеки й інші заклади критичної інфраструктури символізують стійкість та присутність держави у цьому регіоні.

Такі умови вимагають від керівника ухвалення непростих нових рішень, підтримки співробітників не тільки матеріально, але й психологічно.

Можна відмітити, що на початку вторгнення, в аналізованих регіонах більшість працівників аптечних закладів вийшли і виконували свої посадові обов'язки. Під час окупації, коли товарні залишки аптеки впали нижче критичної точки, робітники аптек були на свої місцях й надавали фармацевтичні послуги населенню. Під час окупації Сумської області, найбільш критичним

моментом була відсутність ланцюга поставок. Фармацевтична освіта працівників аптек допомогла не тільки консультаціями щодо застосування та фармацевтичної заміни ЛЗ, але й комунікацією з населенням.

Після «контрнаступу» у 2022 році, у Сумській та Харківських областях відновились ланцюги постачання і аптеки запрацювали в нових реаліях, адаптуючись до нових умов, що характеризувалися наступним:

- постійні тривоги і нестабільні графік роботи;
- блекаути;
- відсутність стільникового та інтернет зв'язку;
- перебої з постачанням ЛЗ;
- психологічний вплив;
- перебої в роботі критичної інфраструктури.

Окрім вищенаведеного, також слід відмітити наявність особливостей роботи в різних за величиною населених пунктах. Консерватизм, пошук дешевих ЛЗ, відмова від комплексного лікування, високий рівень самолікування, нетрадиційна та народна медицини є слабкими сторонами сільського населення в фармацевтичному забезпеченні, як з точки зору раціональної фармакотерапії так і з точки зору фінансових показників аптек. Це обумовлює формування свого окремого «аптечного кошику» у сільській місцевості, який, зазвичай, відрізняється від «аптечного кошику» в місті. Так за даними Держстату за IV квартал 2021 року середні витрати на 1 домогосподарство у місяць на товари з групи охорони здоров'я складає:

- для сільської місцевості – 306,12 грн;
- для невеликих міст – 289,83 грн;
- для великих міст – 322,06 грн.

Якщо під час аналізу врахувати демографічний та віковий склад населення, середню заробітну плату та рівень безробіття, то стає очевидним, що такий показник середнього чека в місті буде більшим. Показник середнього чеку впливаю на фінансові показники усіх закладів сфери торгівлі. Тому, враховуючи вищеперелічене, можна зробити висновок, що аптека у сільській місцевості має значно менший рівень фінансового потенціалу, специфічний

товарний залишок при специфічному, але водночас раціональному (в контексті обмеженого бюджету) споживанню.

## **Висновки до розділу 2**

1. За результатами огляду встановлено, що нормативно-правові зміни у фармацевтичному секторі під час воєнного стану мали адаптивний характер: на початковому етапі домінували антикризові механізми (спрощення окремих процедур, підтримка безперервності забезпечення), надалі – посилення системності регулювання та цифровізації контролю за відпуском і обігом лікарських засобів.

2. Доведено, що роздрібний фармацевтичний ринок у 2022–2025 рр. характеризувався дисбалансом між грошовими та натуральними показниками: після падіння на початку війни відбулося відновлення обсягів у грошовому вираженні, однак реальне споживання (кількість упаковок) залишалося обмеженим, що зумовлює домінування інфляційного чинника у зростанні ринку.

3. Визначено, що зміна структури «аптечного кошика» супроводжувалася підвищенням середньої вартості одиниці продукції та перерозподілом попиту, що впливає на асортиментну політику аптек і потребує гнучкого управління товарними запасами.

4. Обґрунтовано, що регіональні особливості функціонування аптечних закладів у воєнний період визначаються безпековою ситуацією, міграційними процесами та доступністю логістики. У прифронтових регіонах актуалізуються проблеми ризику для персоналу, перебоїв постачання і падіння купівельної активності, тоді як у відносно безпечних регіонах посилюється конкурентний тиск та трансформуються споживчі моделі.

5. Узагальнено, що для аптек у воєнний період ключовими факторами стійкості є здатність адаптувати логістику, асортимент і канали взаємодії з клієнтами (зокрема цифрові), а також швидко реагувати на регуляторні зміни.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

### **3.1 Аналіз організаційно-економічної діяльності аптечного закладу**

Для проведення всебічного аналізу діяльності аптечних закладів в кваліфікаційній роботі нами була запропонована та використана уніфікована структура опису аптечних закладів, яка, на нашу думку, дозволяє комплексно оцінити організаційну, економічну, кадрову, асортименту структури та конкурентне середовище аптечних закладів. Такий підхід забезпечує можливість порівняння різних аптек між собою та виявити фактори впливу на їх ефективність. Критеріями порівняльного аналізу аптечного закладу нами було обрано:

- 1) Загальна інформація про аптечний заклад
- 2) Характеристика приміщення аптеки
- 3) Організаційна структура та кадрове забезпечення
- 4) Технічне забезпечення та цифровізація
- 5) Асортиментна політика та товарні залишки
- 6) Конкурентне середовище
- 7) Фінансово-економічні характеристики
- 8) Характеристика відвідувачів
- 9) Зміни у функціонування аптеки
- 10) Результати змін та їх вплив

До розгляду було взято окремий ФОП, що відносить до II групи спрощеної системи оподаткування з однією аптекою, що розташована в селищі Харківської області, що в роботі зазначена як «Аптека №1» та підприємство на загальній системі оподаткування з ПДВ, який мав 3 аптеки (у кваліфікаційній роботі «Аптека №2», «Аптека №3») та 1 аптечний пункт (Далі Аптечний пункт

№1) в селищах та містах Харківської та Сумської областей. Характеристика аптек була систематизована до універсального опису.

### **Аптека №1:**

#### **1. Загальна інформація про аптечний заклад**

Аптеку, організаційно-правовою формою якої є ФОП, який функціонує на II групі спрощеної системи оподаткування. Аптека, розташована в селищі Беристинського району Харківській області. Основна діяльність аптеки полягає у роздрібній реалізації ЛЗ, МВ та супутніх товарів аптечного асортименту

#### **2. Характеристика приміщення аптеки**

До 2025 року аптека була розміщена у центральній частині селища, однак не на прохідній стороні вулиці, що негативно впливало на потік потенційних покупців. Приміщення орендоване, мало одне касове місце. У лютому 2025 року аптека здійснила переїзд на нову локацію – більш прохідна частину центральної вулиці, що значно збільшило видимість та доступність для населення. До переїзду в приміщенні було виконано ремонт та замінені комунікації, що покращило та вивело на новий рівень умови обслуговування та загальне сприйняття аптечного закладу.

На сьогоднішній день, аптека відповідає комплаєнсу та чинним регуляторним нормам щодо умов зберігання ЛЗ та організації роботи згідно з Ліцензійних умов.

#### **3. Організаційна структура та кадрове забезпечення**

У аптеці працюють два кваліфіковані спеціалісти. Персонал виконує функції з відпуску ЛЗ, консультування покупців, формування замовлень та ведення фармацевтичної документації.

Кадрова структура є простою та адаптованою під необхідний обсяг операційної діяльності

#### **4. Технічне забезпечення та цифровізація**

Аптека використовує сучасну автоматизовану систему управління підприємством, що дозволяє мінімізувати рутинні операції, забезпечує

контроль товарних залишків, облік реалізації та оперативне отримання аналітичних даних пов'язаних з діяльністю.

У вересні аптека приєдналась до онлайн-сервісу [tabletki.ua](http://tabletki.ua), що розширило можливості залучення нових клієнтів та дозволило підвищити конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

## **5. Асортиментна політика та товарні залишки**

До переїзду аптека відносилась до аптек «другого порядку». Асортимент історично формувався роками та був орієнтований здебільшого на товари цінової категорії, які інші аптеки продавали менш охоче та позиції ТОП продажів. Товарні залишки мали низький рівень оновлення та не включали середній та преміальний сегмент.

Після релокації асортимент почав оновлюватися, що позитивно вплинуло на обсяги реалізації. Аптека не брала та не бере участь у маркетингових активностях фармацевтичних компаній, що обумовлено низькою зацікавленістю маркетуючих організацій у співпраці з аптеками такого класу.

## **6. Конкурентне середовище**

У безпосередній близькості від аптеки працюють дві мережеві аптеки, що належать до топ-3 аптекних мереж України, а також одна аптека представників місцевого бізнесу з багаторічною присутністю на ринку. Місцевий конкурент володіє власним приміщенням, має сильні позиції у державних програмах, активно співпрацює з місцевим бюджетом та займається фармацевтичним забезпеченням пацієнтів лікарні. В цілому, можна стверджувати, що конкурентний тиск в селищі має високий рівень.

## **7. Фінансово-економічні характеристики**

Аптека працювала переважно на власних оборотних коштах, при необхідності могла оперативно залучити додаткові фінансові ресурси. Економічна модель була орієнтована на мінімізацію витрат та контроль товарних залишків.

Після переїзду спостерігалось зростання фінансових показників, що свідчить про підвищення ефективності роботи (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

### Дані товарообігу у 2024-2025 роках Аптеки №1

	2024 рік	11 місяців 2025 року
Товарообіг, млн грн	3,7	3,8
Кількість покупців	18 690	15 682
Вартість середнього чеку чек, грн	198	242,40
Кількість проданих упаковок, шт	37 158	32 233
Середня вартість упаковки, грн/шт	99, 59	117,93

## 8. Характеристика відвідувачів

Типовим покупцем до 2025 року були переважно мешканці селища та сусідніх сіл з рівнем доходу нижче середнього, знайомі та родичі працівників. Обмежена прохідність значно звужувала аудиторію.

Після релокації аудиторія стала ширшою, завдяки збільшенню пішохідного потоку та пізнаваності аптеки. Додалися покупці з доходом вище середнього та вищим, і, що, на нашу думку, є ключовим, покупцями молодого віку

## 9. Зміни у функціонування аптеки

Основними змінами стали:

- Переїзд на нову локацію;
- Ребрендинг;
- Оновлення та оптимізація асортименту;
- Підключення до онлайн-сервісу [tabletki.ua](https://tabletki.ua)
- Покращення візуальної привабливості аптеки;
- Збільшення товарообороту.

## 10. Результати змін та їх вплив

Після релокації аптека продемонструвала наступні позитивні результати:

- Зростання кількості відвідувачів з вищим достатком;
- Збільшення виторгу;
- Покращення структури продажів;

- Підвищення рівня довіри клієнтів;
- Розширення та оптимізація залишків;
- Покращилось фінансове положення.

### **Аптека №2**

1. Організаційно-правовою формою аптеки є приватне підприємство, яке функціонує на загальній системі оподаткування з ПДВ. У структурі Підприємства функціонує 4 аптеки та аптечний пункт, розташовані в Харківській та Сумській областях. До розгляду візьмемо 2 аптеки та аптечний пункт.

Аптека №2 розташована у місті Конотопського району Сумської області. Регіон є прикордонним та перебуває під регулярними обстрілами, що впливає на функціонування аптечного бізнесу. Основна діяльність аптеки полягає у роздрібній реалізації ЛЗ, МВ та супутніх товарів аптечного асортименту

2. Аптека розташована в центральній частині міста, у зоні з високою прохідністю, відомій як «сто метрівка». До недоліків можна віднести невеликий фасад, що візуально поступається конкурентам та обмежує зовнішню впізнаваність. Аптека відповідає комплаєнсу та чинним регуляторним нормам щодо умов зберігання ЛЗ та організації роботи згідно з Ліцензійних умов.

3. У аптеці працюють два кваліфіковані спеціалісти. Персонал виконує функції з відпуску ЛЗ, консультування покупців, формування замовлень та ведення фармацевтичної документації.

Кадрова структура є простою та адаптованою під необхідний обсяг операційної діяльності

4. Аптека використовує сучасну автоматизовану систему управління підприємством, що дозволяє мінімізувати рутинні операції, забезпечує контроль товарних залишків, облік реалізації та оперативне отримання аналітичних даних пов'язаних з діяльністю.

У листопаді 2025 року аптека приєдналась до онлайн-сервісу *tabletki.ua*, що розширило можливості залучення нових клієнтів та дозволило підвищити конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

5. Аптека відноситься до аптек другого порядку. Асортимент історично формувався роками та орієнтований здебільшого на товари цінової категорії, які інші аптеки продавали менш охоче та позиції ТОП продажів. Товарні залишки мають низький рівень оновлення, преміальний сегмент майже не представлений.

Аптека не брала та не бере участь у маркетингових програмах фармацевтичних компаній, що обумовлено низькою зацікавленістю маркетуючих організацій у співпраці з аптеками такого класу.

6. В даному місті Сумської області дуже високий конкурентний тиск. Місто перенасичено аптеками та аптечними пунктами. Територіально тут функціонує 10 аптечних закладів, з яких 2 аптечні пункти.

На «сто метрівці» окрім Аптеки №2, працюють п'ять аптек, що належать до топ-5 аптечних мереж України, а також одна аптека представників місцевого бізнесу з багаторічною присутністю на ринку.

7. Аптека працювала переважно на власних оборотних коштах, при необхідності могла оперативно залучити додаткові фінансові ресурси. Економічна модель була орієнтована на мінімізацію витрат та контроль товарних залишків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Дані товарообігу у 2024-2025 рр. Аптеки №2

	2024 рік	11 місяців 2025 року
Товарообіг, млн грн	2,6	2,4
Кількість покупців	19 666	16 566
Середній чек, грн	131,17	144,90
Кількість проданих упаковок, шт	37 291	31 021
Середня вартість упаковки, грн/шт	69, 17	77, 38

8. Типовим покупцем є переважно мешканці міста та сусідніх сіл з рівнем доходу нижче середнього, знайомі та родичі працівників. Невеликий фасад зменшує видимість аптеки та обмежує потік потенційних клієнтів.

9. Підключення до онлайн-сервісу [tabletki.ua](http://tabletki.ua)

10. Підключення до онлайн-сервісу [tabletki.ua](http://tabletki.ua) станом на 15 грудня 2025 р. не дало позитивного ефекту.

Додатковим негативним фактором є постійні обстріли та близькість до кордону з рф, що спричиняє відтік населення, особливо у зимовий період. Це зменшує кількість потенційних покупців та негативно впливає на фінансові результати.

### **Аптека №3**

1. Аптека №3 розташована в одному з міст Богодухівського району Харківської області. Основна діяльність аптеки полягає у роздрібній реалізації лікарських засобів, медичних виробів та супутніх товарів аптечного асортименту

2. Аптека розміщена в центральній частині міста, проте знаходиться по менш прохідній стороні вулиці на відстані приблизно 200 метрів від центральної транспортної артерії міста. У 2025 році поруч був відкритий супермаркет, що позитивно вплинув на потік клієнтів та вплинуло на рівень відвідуваності.

Аптека відповідає комплаєнсу та чинним регуляторним нормам щодо умов зберігання ЛЗ та організації роботи згідно з Ліцензійних умов.

3. У аптеці працюють два кваліфіковані спеціалісти. Персонал виконує функції з відпуску ЛЗ, консультування покупців, формування замовлень та ведення фармацевтичної документації.

Кадрова структура є простою та адаптованою під необхідний обсяг операційної діяльності

4. Аптека використовує сучасну автоматизовану систему управління підприємством, що дозволяє мінімізувати рутинні операції, забезпечує

контроль товарних залишків, облік реалізації та оперативне отримання аналітичних даних пов'язаних з діяльністю.

5. Аптека відноситься до аптек другого порядку. Асортимент формувався протягом багатьох років та представлений широкою номенклатурою товарів, хоча кількісні залишки кожної позиції є відносно невеликими.

Аптека не брала та не бере участь у маркетингових активностях фармацевтичних компаній, що обумовлено низькою зацікавленістю маркетингових організацій у співпраці з аптеками такого класу.

6. Місто характеризується високим рівнем конкурентного тиску: загалом 12 аптечних закладів, серед яких 4 аптечні пункти.

Поруч з Аптекою №3, розташовані чотири аптеки, що входять до топ-3 аптечних мереж України, а також одна місцева аптека з багаторічною присутністю на ринку.

7. Аптека працювала переважно на власних оборотних коштах, при необхідності могла оперативно залучити додаткові фінансові ресурси. Економічна модель була орієнтована на мінімізацію витрат та контроль товарних залишків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Дані товарообігу у 2024-2025 роках Аптеки №3

	2024 рік	11 місяців 2025 року
Товарообіг, млн грн	4,3	4,3
Кількість покупців	22 014	16 566
Середній чек, грн	197,81	217,85
Кількість проданих упаковок, шт	49 030	45 562
Середня вартість упаковки, грн/шт	88,81	95,25

8. Типовим покупцем є переважно мешканці міста та сусідніх сіл з, знайомі та родичі працівників. Покупці переважно постійні, що є типовим для аптек з довгою історією роботи.

9. Підключення до онлайн-сервісу [tabletki.ua](http://tabletki.ua) заплановано на грудень 2025, неодноразово відкладалось через перебої в роботі енергетичної інфраструктури та інтернету.

10. Аптека знаходиться в стані «зрілості». Очікується, що підключення до онлайн-сервісу [tabletki.ua](http://tabletki.ua) сприятиме зростанню відвідуваності, збільшенню товарообігу та зміцненню конкурентних позицій завдяки високому рівню цифровізації населення міста.

### **Аптечний пункт №1**

1. Аптечний пункт №1 розташований в одному з міст Богодухівського району Харківської області.

Основна діяльність аптечного пункту полягає у роздрібній реалізації ЛЗ госпітального асортименту, МВ та супутніх товарів аптечного асортименту

2. Аптечний пункт розміщений в лікарні, що забезпечує стабільний потік пацієнтів і персоналу медичного закладу.

Аптечний пункт відповідає комплаєнсу та чинним регуляторним нормам щодо умов зберігання ЛЗ та організації роботи згідно з Ліцензійних умов.

3. В аптечному пункті працюють два кваліфіковані спеціалісти. Персонал виконує функції з відпуску ЛЗ, консультування покупців, формування замовлень та ведення фармацевтичної документації.

Кадрова структура є простою та адаптованою під необхідний обсяг операційної діяльності

4. Аптечний пункт використовує сучасну автоматизовану систему управління підприємством, що дозволяє мінімізувати рутинні операції, забезпечує контроль товарних залишків, облік реалізації та оперативне отримання аналітичних даних пов'язаних з діяльністю.

5. Аптечний відноситься до аптечних закладів другого порядку. Асортимент є вузьким і спеціалізованим, орієнтований на сам перед на потреби пацієнтів лікарні.

Аптечний пункт не брав та не бере участь у маркетингових активностях фармкомпаній, що обумовлено низькою зацікавленістю маркетуючих організацій у співпраці з аптечними закладами такого класу.

6. Місто характеризується високим рівнем конкурентного тиску: загалом 12 аптечних закладів, серед яких 4 аптечні пункти.

Поруч з аптечним пунктом №1 (до 20 метрів), розташовані ще 3 аптечних пункти.

7. Аптечний пункт працює переважно на власних оборотних коштах, при необхідності може оперативнo залучити додаткові фінансові ресурси. Економічна модель була орієнтована на мінімізацію витрат та контроль товарних залишків (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Дані товарообігу у 2024-2025 рр. Аптечного пункту №1

	2024 рік	11 місяців 2025 року
Товарообіг, млн грн	6,2	5,7
Кількість покупців	25 431	23 074
Середній чек, грн	246,57	250,75
Кількість проданих упаковок, шт	62 868	31 481
Середня вартість упаковки, грн/шт	99,74	183,78

8. Основними покупцями аптечного пункту є пацієнти стаціонару та поліклінічного відділення. Попит формується відповідно до портфоліо та наявно потреби у лікарняному асортименті препаратів.

9. У 2025 році відбулося суттєве зменшення кількості проданих упаковок. Це пов'язано з ефективною роботою НСЗУ, посиленням контролю за обігом лікарських засобів та подальшим впровадженням реформ лікарняного сектору. Пацієнти дедалі частіше отримують медикаменти та товари медичного призначення у межах програм реімбурсації або централізованих закупівель, що зменшує попит на частину товарів, що продаються через аптечні пункти.

10. Попри зниження кількості проданих упаковок, загальний товарообіг залишився на порівняно стабільному рівні, що пояснюється

зростання середньої вартості упаковки. Це свідчить про перерозподіл попиту на більш дорогі препарати та зміну структури продажів під впливом реформ та специфіки лікарняного асортименту.

На наступному етапі дослідження на було проведено аналіз витрат аптечних закладів, що на, нашу думку, є ключовим елементом оцінки їх економічної ефективності та конкурентоспроможності. Для забезпечення коректного порівняння аптек, витрати було згруповано за основними категоріями, що більше повно відображають структуру витрат (табл. 3.5). Цей аналіз дозволяє оцінити частку кожної групи витрат та визначити фактори, що впливають на фінансовий результат та сформувати обґрунтованість управлінських рішень

Таблиця 3.5

### Порівняльний аналіз витрати аптечних закладів

Група витрат	Аптека №1	Аптека №2	Аптека №3	Аптечний пункт №1
Оренда та утримання приміщень, тис. грн	28	16	24	25
Оплата праці, податки та нарахування, тис. грн	42	35	42	42
Інформаційні та цифрові сервіси, тис. грн	2	2	2	2
Вторинні витрати пов'язанні з функціонуванням, тис. грн	3	2	2	2
Інше, тис. грн	1	1	1	1
Загалом, тис. грн	72	56	71	72

### 3.2 SWOT аналіз функціонування аптечних закладів

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених і водночас ефективних інструментів стратегічного аналізу, який дає змогу комплексно оцінити функціонування аптечних закладів у сучасних умовах фармацевтичного ринку. Обрання саме цього методу зумовлене його здатністю поєднувати аналіз внутрішніх характеристик суб'єкта господарювання (сильних і слабких сторін) із оцінкою зовнішніх факторів середовища (можливостей і загроз), що особливо

актуально для аптечних закладів в умовах динамічних нормативно-правових змін, високої конкуренції та впливу соціально-економічних чинників. Застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати наявні дані, виявити ключові проблемні аспекти діяльності аптек, а також обґрунтувати напрями підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності, що зумовлює доцільність використання цього методу в межах даного дослідження.

Матриці SWOT-аналізів для Аптеки №1, Аптеки №2, Аптеки №3 та Аптечного пункту №1 представлено у таблицях 3.6 – 3.9.

Таблиця 3.6

### Матриця SWOT-аналізу для Аптеки №1.

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стабільний та досвідчений персонал;</li> <li>• релокація;</li> <li>• присутність на платформі Tabletki.ua;</li> <li>• мінімальні операційні витрати;</li> <li>• відсутність нав'язування продажів;</li> <li>• реальна фармацевтична опіка.</li> <li>• ліки під замовлення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність системного маркетингу;</li> <li>• відсутність високомаржинального товару (наприклад, ВТМ);</li> <li>• відсутність спеціальних цін, бонусів та відтермінувань.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення кількості потенційних клієнтів;</li> <li>• подальше зростання асортименту;</li> <li>• розширення вікових категорій клієнтів;</li> <li>• розвиток сервісів онлайн замовлення;</li> <li>• посилення прозорості та регулювання цін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень конкурентного тиску;</li> <li>• знищення фармацевтичної інфраструктури;</li> <li>• монопольний вплив;</li> <li>• тривалі блекаути;</li> <li>• зниження платоспроможності населення;</li> <li>• зниження населення.</li> </ul>

Аптека №1 має достатньо сильний фундамент для стабільного функціонування навіть у складних умовах воєнного часу (табл. 3.6). Ключову роль відіграє досвідчений та професійний персонал, який забезпечує високий рівень фармацевтичної опіки та формує довіру клієнтів. Це дає змогу працювати не лише як торгова точка, а як заклад охорони здоров'я, що допомагає пацієнтам у виборі й правильному застосуванні ліків. Завдяки мінімальним операційним витратам та участі у цифрових сервісах з продажу

ліків, аптека зберігає конкурентоспроможність та продовжує залучати нових клієнтів навіть без активної маркетингової політики.

Водночас, слабкі сторони свідчать про потребу в стратегічних змінах. Зокрема, відсутність маркетингу, спеціальних комерційних умов та високомаржинальних товарів стримує фінансове зростання та робить аптеку менш стійкою порівняно з великими мережами.

Ринок при цьому відкриває для аптеки нові можливості: залучення нових клієнтів та розширення вікових категорій клієнтів за рахунок якісного сервісу й персоналізованої фармацевтичної опіки. Ці можливості особливо цінні, коли великі мережі часто фокусуються на обсягах, а не на індивідуальному підході.

Реалізація таких можливостей ускладнюється зовнішніми загрозами: висока конкуренція, знищення фармацевтичної інфраструктури, монопольний вплив як з боку дистриб'юторів так і з боку аптекних мереж. Крім того, тривалі відключення електроенергії напряду впливають на прибуток аптеки, а зниження платоспроможності та кількості населення обмежує ринковий потенціал.

Підсумовуючи, Аптека №1 знаходиться в точці, де сильний кадровий потенціал та низький рівень витрат створюють можливості для розвитку, але для зміцнення позицій необхідно впроваджувати роботу з маркетинговими організаціями, вводити високомаржинальні продукти та налагоджувати вигідніші умови роботи з постачальниками. Успішне використання наявних можливостей дозволить аптеці не лише втриматися на ринку, а й підсилити свої конкурентні позиції.

SWOT-аналіз Аптеки №2 демонструє, що аптека має достатньо сильний фундамент для стабільного функціонування навіть у складних умовах воєнного часу (табл. 3.7). Ключову роль відіграє досвідчений та професійний персонал, який забезпечує високий рівень фармацевтичної опіки та формує довіру клієнтів, що дає змогу працювати не лише як торгова точка, а як заклад охорони здоров'я, та допомагає пацієнтам у виборі й правильному застосуванні ліків. Завдяки мінімальним операційним витратам та участі у цифрових сервісах з

продажу ліків, аптека зберігає конкурентоспроможність та продовжує залучати нових клієнтів навіть без активної маркетингової політики.

Таблиця 3.7

### Матриця SWOT-аналізу для Аптеки №2

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стабільний та досвідчений персонал;</li> <li>• присутність на платформі Tabletki.ua;</li> <li>• мінімальні операційні витрати;</li> <li>• відсутність нав'язування продажів;</li> <li>• реальна фармацевтична опіка.</li> <li>• Ліки під замовлення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність системного маркетингу;</li> <li>• відсутність високомаржинального товару (наприклад ВТМ);</li> <li>• відсутність спеціальних цін, бонусів та відтермінувань.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення кількості потенційних клієнтів;</li> <li>• розширення вікових категорій клієнтів;</li> <li>• розвиток сервісів онлайн-замовлення;</li> <li>• посилення прозорості та регулювання цін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень конкурентного тиску;</li> <li>• знищення фармацевтичної інфраструктури;</li> <li>• монопольний вплив;</li> <li>• тривалі блекаути;</li> <li>• зниження платоспроможності населення;</li> <li>• зниження кількості населення</li> </ul>

Водночас, слабкі сторони свідчать про потребу в стратегічних змінах. Зокрема відсутність маркетингу, спеціальних комерційних умов та високомаржинальних товарів стримує фінансове зростання та робить аптеку менш стійкою порівняно з великими мережами.

Ринок при цьому відкриває для аптеки нові можливості: залучення нових клієнтів та розширення вікових категорій клієнтів за рахунок якісного сервісу й персоналізованої фармацевтичної опіки. Ці можливості особливо цінні, коли великі мережі часто фокусуються на обсягах, а не на індивідуальному підході.

Реалізація цих можливостей ускладнюється зовнішніми загрозами: висока конкуренція, знищення фармацевтичної інфраструктури, монопольний вплив як з боку дистриб'юторів так і з боку аптечних мереж. Крім того, тривалі відключення електроенергії напряду впливають на прибуток аптеки, а зниження платоспроможності та кількості населення обмежує ринковий потенціал.

Підсумовуючи, Аптека №2 знаходиться в точці, де сильний кадровий потенціал та низький рівень витрат створюють можливості для розвитку, але для зміцнення позицій необхідно впроваджувати роботу з маркетуючими організаціями вводити високомаржинальні продукти та налагодити вигідніші умови з постачальниками. Успішне використання наявних можливостей дозволить аптеці не лише втриматися на ринку, а й підсилити свої конкурентні позиції.

Таблиця 3.8

### Матриця SWOT-аналізу для Аптеки №3

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стабільний та досвідчений персонал;</li> <li>• стабільна робота аптеки;</li> <li>• широкий асортимент;</li> <li>• автономність у замовленнях;</li> <li>• мінімальні операційні витрати;</li> <li>• відсутність нав'язування продажів;</li> <li>• реальна фармацевтична опіка.</li> <li>• Ліки під замовлення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• невелика кількість товару при великому асортименті</li> <li>• відсутність системного маркетингу;</li> <li>• відсутність високомаржинального товару (наприклад ВТМ);</li> <li>• відсутність підключень до онлайн-сервісів;</li> <li>• відсутність спеціальних цін, бонусів та відтермінувань.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток сервісів онлайн замовлення;</li> <li>• посилення прозорості та регулювання цін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень конкурентного тиску;</li> <li>• знищення фармацевтичної інфраструктури;</li> <li>• монопольний вплив;</li> <li>• тривалі блекаути;</li> <li>• зниження платоспроможності населення;</li> <li>• зниження кількості населення.</li> </ul>

Аналізуючи Аптеку №3, видно, що основними її сильними сторонами є висока орієнтація на сервіс, професіоналізм персоналу та гнучкість, щодо індивідуальних потреб клієнтів (табл. 3.8). Аптека зберігає сталі групи покупців завдяки персональному підходу до споживачів, охайному торговому залу та позитивному іміджу серед мешканців району.

Серед слабких сторін можна виділити невелику кількість товару при широкій номенклатурі товарів, відсутність високомаржинальних товарів, що

зменшує рентабельність. Крім того, аптека не має достатньо потужних інструментів конкурентної боротьби та не використовують онлайн-канали продажів, що впливає на здатність розвитку.

Можливість розвитку Аптеки №3 пов'язані зі збільшенням попиту на консультацію та фармацевтичну опіку, співпраця з онлайн-платформами.

Зовнішні загрози включають сильний тиск з боку аптечних мереж, зниження населення та його купівельної спроможності, ризики перебоїв з поставками.

Висновки SWOT-аналізу свідчать, що Аптека №3 має значний людський потенціал та формується як аптека сервісної моделі. Якщо заклад підсилить свою асортиментну політику, запровадить онлайн замовлення та залучить маркетингові рішення, він зможе ефективно конкурувати навіть із більшими ринковими гравцями. Головним завданням є оптимізація внутрішніх запасів і розширення комунікацій з потенційними клієнтами.

Аптечний пункт №1 має специфічні характеристики, що відрізняють його від повноцінної аптеки. Сильними сторонами є вигідне розташування у медичному закладі, стабільний потік клієнтів, а також обмежені операційні витрати. Аптечний пункт №1 ефективний для забезпечення базового асортименту та швидкого доступу до необхідних лікарських засобів (табл. 3.9).

До слабких сторін належить відсутність високомаржинальних товарів, відсутність системного маркетингу та обмежена співпраця з дистриб'юторами. Зовнішні можливості для аптечного пункту зосереджені на зростанні попиту на швидкий доступ до ліків без черг та збільшенні кількості пацієнтів медичних установ.

Серед загроз – перебої з логістикою, нестабільність ринку, монопольний вплив з боку конкурентів, зниження кількості населення та його платоспроможності, реформи НСЗУ до медичних закладів, а також самолікування населення.

SWOT-аналіз аптечного пункту №1 показав, що він ефективний як елемент локальної системи забезпечення ЛЗ, але його розвитком майже не

можливий, через локальність. У стратегічній перспективі аптечний пункт може зберігати стабільність за умови адаптації до регуляторних змін.

Таблиця 3.9

### Матриця SWOT – аналізу для Аптечного пункту №1

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стабільний та досвідчений персонал;</li> <li>• стабільна робота аптечного пункту</li> <li>• мінімальні операційні витрати;</li> <li>• відсутність нав'язування продажів;</li> <li>• реальна фармацевтична опіка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність системного маркетингу;</li> <li>• відсутність високомаржинального товару (наприклад ВТМ);</li> <li>• відсутність спеціальних цін, бонусів та відтермінувань.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток сервісів онлайн замовлення;</li> <li>• посилення прозорості та регулювання цін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень конкурентного тиску;</li> <li>• знищення фармацевтичної інфраструктури;</li> <li>• монопольний вплив;</li> <li>• тривалі блекаути;</li> <li>• зниження платоспроможності населення;</li> <li>• самолікування;</li> <li>• зниження населення;</li> <li>• реформи НСЗУ.</li> </ul>

### 3.3 Оцінка економічної ефективності діяльності аптечного закладу

Рентабельність операційної діяльності, яка показує скільки отримано прибутку від операційної діяльності з однієї гривні операційних витрат.

Рентабельність операційної діяльності розраховується як відношення фінансового результату від операційної діяльності до операційних витрат за формулою (3.1) [15].

$$\text{Род} = \frac{\text{ФРОД}}{\text{С} + \text{АВ} + \text{ВЗ} + \text{ІОВ}} \times 100\%, \text{ де} \quad (3.1)$$

де Род – фінансовий результат від операційної діяльності

С – собівартість реалізованої продукції,

АВ – адміністративні витрати,

ВЗ – витрати на збут,

ІОВ – інші операційні витрати.

Результат розрахунку рентабельності аптечних закладів, станом на жовтень місяць 2025 року наведено в таблиці 3.10

Таблиця 3.10

**Порівняльний аналіз розрахунків рентабельності аналізованих  
аптечних закладів, станом на жовтень 2025 р.**

	Аптека №1	Аптека №2	Аптека №3	Аптечний пункт №1
Товарообіг, грн	450 118,20	221 124,3	365 250,4	432 489,4
Собівартість товарів	363 148,20	174 739,1	286 157,5	348 487,4
Торгівельна націнка, %	23,94	26,54	27,63	24,10
Рентабельність	1,0344	0,9583	1,02265	1,0285

Наступним показником, взятим для аналізу, була точка беззбитковості – це обсяг продажу, при якому загальний дохід дорівнює загальним витратам, а прибуток дорівнює нулю.

Формула розрахунку точки беззбитковості:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Коефіцієнт маржинального прибутку}} \quad (3.2)$$

Результат розрахунку точки беззбитковості наведено в таблиці 3.11

Таблиця 3.11

**Результати розрахунку точки беззбитковості  
для кожного аптечного закладу**

	Аптека №1	Аптека №2	Аптека №3	Аптечний пункт №1
Торгівельна націнка, %	23,94	26,54	27,63	24,10
Витрати, грн	72 000	56 000	71 000	72 000
Коефіцієнт маржинального прибутку	19,31	20,97	21,64	19,41
Точка беззбитковості, грн	372 751,90	267 002,30	327 967,10	370 755,20

У результаті проведених досліджень обґрунтовано доцільність упровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) у діяльності

аптечних закладів з метою їх оцінювання у динаміці, підвищення якості управлінських рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

### Запропоновані показники КРІ діяльності Аптеки №1 в динаміці

Жовтень	2025							
Номер дня	5		Кількість днів	31				
Кількість днів пройдено %	<b>16,13</b>							
Витрати, грн	72 000,00							
		Мінімальний	Плановий	%виконання в динаміці	%виконання в динаміці	Планова	Фактична	%
Заклад	Товарообіг, грн	товарообіг, грн	товарообіг, грн	план	я в динаміці	націнка, %	націнка	виконання
Аптека №1	78 143,20	372 751,90	500 000,00	<b>129,98</b>	<b>96,90</b>	25,00	25,12	<b>100,48</b>
Фінансовий результат	<b>-56 311,40</b>							

### 3.4 Розробка рекомендацій підвищення ефективності діяльності аптечного закладу в умовах воєнного стану

На основі проведеного аналізу організаційно-економічної діяльності аптечних закладів, результатів SWOT-аналізу та оцінки економічної ефективності обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій на підвищення стійкості та ефективності функціонування аптечних закладів у період воєнного стану.

Запропоновані рекомендації доцільно згрупувати за основними напрямками: організаційними, економічними, асортиментним, кадровим та управлінським.

Організаційні рекомендації. На нашу думку, доцільним є підвищення адаптивності аптечного закладу до змін зовнішнього середовища шляхом оптимізації внутрішніх процесів, гнучкого графіку роботи, розширення каналів взаємодії з клієнтами, залучення до співпраці установ та використання онлайн сервісів. Важливу роль відіграє підключення до онлайн платформ

резервування ЛЗ, що дозволяє збільшити потік відвідувачів без суттєвого зростання операційних витрат.

Економічні рекомендації передбачають посилення контролю витрат, оптимізація товарних запасів та підвищення оборотності асортименту. Особливу увагу треба приділити впровадженню системи ключових показників (KPI), яка дозволяє оцінювати діяльність аптечного закладу в динаміці. До основних показників доцільно віднести товарообіг, середній чек, торгівельна націнка, коефіцієнт рентабельності, точку беззбитковості, оборотність товарних запасів та витрат на одну реалізовану упаковку.

Асортиментні рекомендації пропонують формування структури асортименту з урахуванням платоспроможності населення, зростання попиту на ті чи інші групи товарів та обов'язкове долучення нових клієнтів до програми «Доступні ліки», оскільки дохід з програми не покриває операційні витрати. Раціональне поєднання соціально значущих товарів та товарів із вищою маржинальністю дозволяє частково компенсувати обмеження роздрібних націнок.

Кадрові рекомендації включають збереження стабільності колективу та подальший професійний розвиток завдяки БПР.

Управлінські рекомендації передбачають використання результатів SWOT-аналізу для формування стратегічної та тактичної стратегій розвитку аптечних закладів, орієнтовані на поступове зростання ефективності без значного підвищення ризиків.

### **Висновки до розділу 3**

1. Встановлено, що організаційно-економічна ефективність аптечного закладу в умовах воєнного стану значною мірою залежить від управлінської гнучкості, контролю витрат, адаптації асортименту та використання цифрових інструментів. Аналіз практичних досвіду показав, що релокація, оптимізація операційних процесів і підключення до онлайн-сервісів

можуть покращувати ключові показники діяльності навіть за високого конкурентного тиску.

2. За допомогою SWOT-аналізу визначено, що для досліджених аптек найбільш значущими сильними сторонами виступають кадровий потенціал, комплаєнс і цифровізація, тоді як обмеженням є звужені маркетингові можливості та залежність від умов дистрибуції.

3. Доведено, що оцінка економічної ефективності є більш обґрунтованою за умови використання системи взаємопов'язаних показників (оборот, маржинальність, витрати, ефективність запасів, середній чек/упаковка), що дозволяє відстежувати реальну результативність роботи аптеки в динаміці.

4. Узагальнено комплекс рекомендацій підвищення ефективності аптечного закладу, що охоплює: посилення контролю витрат і управління запасами; корекцію асортиментної політики відповідно до попиту воєнного часу; активізацію цифрових каналів залучення клієнтів; удосконалення організації праці та підвищення якості фармацевтичної опіки. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості аптечного бізнесу та забезпеченню безперервності фармацевтичного обслуговування населення.

## ВИСНОВКИ

1. На основі узагальнення теоретичних підходів встановлено, що аптечні заклади є ключовими суб'єктами роздрібного фармацевтичного ринку та важливою складовою системи охорони здоров'я, які поєднують економічну діяльність із соціально значущими функціями фармацевтичного забезпечення населення.

2. Проаналізовано нормативно-правові зміни в регулюванні фармацевтичного сектору в період воєнного стану та визначено, що державна політика еволюціонувала від антикризових спрощень до посилення системності регулювання і цифрового контролю, що безпосередньо впливає на організацію діяльності аптек і вимоги до їх комплаєнсу.

3. Досліджено динаміку роздрібного фармацевтичного ринку України у 2022–2025 рр. та встановлено, що відновлення показників у грошовому вираженні відбувалося переважно під впливом інфляційних процесів, тоді як натуральні обсяги споживання (кількість упаковок) залишалися більш вразливими до соціально-економічних і безпекових факторів.

4. Виявлено, що структура «аптечного кошика» трансформується під впливом зміни попиту, платоспроможності населення та активізації аптечних мереж, що актуалізує необхідність гнучкого управління асортиментом, запасами та ціноутворенням.

5. Встановлено регіональну диференціацію функціонування аптечних закладів у період воєнного стану: у прифронтових регіонах домінують ризики логістичних порушень, падіння попиту та безпекові загрози, тоді як у тилкових регіонах посилюється конкурентне середовище й зростає роль сервісної та цифрової складової.

6. Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності аптечних закладів (на прикладі двох підприємств) і встановлено, що підвищення ефективності досягається через адаптацію операційної моделі: оптимізацію

витрат, підвищення керованості запасів, використання автоматизованих систем обліку та розширення каналів взаємодії з клієнтами.

7. На підставі SWOT-аналізу визначено ключові внутрішні фактори стійкості аптек (кваліфікація персоналу, відповідність вимогам регулювання, цифровізація) та основні зовнішні виклики (безпекові ризики, нестабільність попиту, конкурентний тиск мереж, регуляторне навантаження).

8. Обґрунтовано доцільність впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) як інструменту динамічного управління аптечним закладом, що підвищує прозорість оцінювання результатів, підтримує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку.

9. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності аптечних закладів в умовах воєнного стану, які передбачають комплекс організаційних та економічних заходів: оптимізацію витрат і запасів, корекцію асортиментної політики, посилення цифрових каналів залучення клієнтів, удосконалення роботи персоналу та забезпечення стійкості аптечного обслуговування населення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 листоп. 2016 р. № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
2. Про лікарські засоби : Закон України від 13.07.2025 р. № 2469-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
3. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 27.09.2025 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.11.2025).
5. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум для студентів спец. «Менеджмент організацій». Вінниця : ВНТУ, 2008. 83 с.
6. Балацький О. Ф., Теліженко О. О. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2012. 272 с.
7. Про забезпечення доступності лікарських засобів : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 берез. 2017 р. № 152. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2025).
8. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо стабілізації цін на лікарські засоби : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лют. 2025 р. № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

9. Про затвердження правил виписування рецептів на лікарські засоби, порядку відпуску лікарських засобів з аптек та їхніх структурних підрозділів, інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків : Наказ МОЗ від 19.07.2005 р. № 360. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-05#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

10. Про організацію зберігання в аптечних закладах різних груп лікарських засобів та виробів медичного призначення : Наказ МОЗ України від 16.03.1993 р. № 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0044282-93#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

11. Щодо обігу окремих лікарських засобів в умовах воєнного стану в Україні : Наказ МОЗ України від 03.03.2022 р. № 406. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0406282-22#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

12. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2022 р. № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

13. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів МОЗ України : Наказ МОЗ України від 21.07.2022 р. № 1284. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0826-22#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

14. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів МОЗ України щодо призначення та відпуску лікарських засобів і медичних виробів за рецептом : Наказ МОЗ України від 15.03.2023 р. № 494. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0520-23#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

15. Про внесення зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 13 берез. 2022 р. № 303 : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2024 р. № 1264. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

16. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 30 листоп. 2016 р. № 929 і від 27 лют. 2019 р. № 136 : Постанова Кабінету

Міністрів України від 13.12.2024 р. № 1417. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1417-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підготовки, безперервного професійного розвитку та професійної діяльності за професіями у сфері охорони здоров'я : Закон України від 12.02.2025 р. № 4246-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4246-20#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

18. Аптечний продаж за підсумками 2021 р.: фармринок продовжує зростання, перевищуючи очікування експертів. *Аптека online*. URL: <https://www.apteka.ua/article/625683> (дата звернення: 20.11.2025).

19. Аптечний продаж за підсумками 2022 р. *Аптека online*. URL: <https://www.apteka.ua/article/656982> (дата звернення: 20.11.2025).

20. Аптечний продаж за підсумками 2023 р. *Аптека online*. URL: <https://www.apteka.ua/article/684747> (дата звернення: 20.11.2025).

21. Аптечний продаж за підсумками 2024 р. *Аптека online*. URL: <https://www.apteka.ua/article/712849> (дата звернення: 20.11.2025).

22. Аптечний продаж за підсумками I півріччя 2025 р. *Аптека online*. URL: <https://www.apteka.ua/article/728144> (дата звернення: 20.11.2025).

23. Аптечний продаж за підсумками 9 міс 2025 р. *Аптека online*. URL: <https://www.apteka.ua/article/732400> (дата звернення: 20.11.2025).

24. Лист МОЗ від 25.02.2022 р. № 24-04/5396/2-22. URL: <https://surl.li/wvjjarq> (дата звернення: 20.11.2025).

25. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 2015. 368 p. URL: [https://kpiacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org\\_.pdf](https://kpiacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org_.pdf) (Date of access: 20.11.2025).

26. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 832 p.

27. Smith M. C. *Pharmaceutical marketing: strategy and cases*. New York : Routledge, 2011. 576 p.
28. Sinnott J. T., Johnson R. J. *Pharmacy management: essentials for all practice settings*. New York : McGraw-Hill Education, 2016. 528 p.
29. Zellmer W. B., Holdford D. A. *Managing pharmacy practice: principles, strategies, and systems*. Washington : American Pharmacists Association, 2019. 496 p.
30. *The role of pharmacies in health care systems* / World Health Organization. Geneva : WHO Press, 2011. 120 p.
31. International Pharmaceutical Federation (FIP). *Pharmacy practice research: methods and impact*. The Hague : International Pharmaceutical Federation, 2016. 156 p.
32. Porter M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press, 2008. 592 p.
33. Kaplan R. S., Norton D. P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
34. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Health at a glance: Europe 2022*. Paris : OECD Publishing, 2022. 248 p.

**ДОДАТКИ**

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## **YOUTH PHARMACY SCIENCE**

МАТЕРІАЛИ  
VI ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

10-11 грудня 2025 року  
м. Харків

Харків  
НФаУ  
2025

УДК 615.1

**Редакційна колегія:** проф. Кухтенко О. С., проф. Рубан О.А.

**Укладачі:** Комісаренко М.А., Боднар Л. А., Сурікова І. О., Маслов О.Ю.

Youth Pharmacy Science: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (10-11 грудня 2025 р., м. Харків). – Харків: НФаУ, 2025. – 648 с.

Збірка містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Youth Pharmacy Science», які представлені за пріоритетними напрямками науково-дослідної роботи Національного фармацевтичного університету. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти синтезу біологічно активних сполук і створення на їх основі лікарських субстанцій; стандартизації ліків, фармацевтичного та хіміко-технологічного аналізу; вивчення рослинної сировини та створення фітопрепаратів; сучасної технології ліків та екстемпоральної рецептури; біотехнології у фармації; досягнень сучасної фармацевтичної мікробіології та імунології; доклінічних досліджень нових лікарських засобів; фармацевтичної опіки рецептурних та безрецептурних лікарських препаратів; доказової медицини; сучасної фармакоterapiї, соціально-економічних досліджень у фармації, маркетингового менеджменту та фармакоeкономіки на етапах створення, реалізації та використання лікарських засобів; управління якістю у галузі створення, виробництва й обігу лікарських засобів; інформаційних та освітніх технологій у фармації та медицині; суспільствознавства; філології.

УДК 615.1

© НФаУ, 2025

Секція 11

**«СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ У ФАРМАЦІЇ»**

встановлюють заборону прямої та непрямой дискримінації, окреслюють обов'язки органів державної влади й роботодавців щодо забезпечення рівних можливостей та впровадження позитивних дій. Трудові гарантії гендерної рівності, закріплені у статті 2-1 Кодексу законів про працю України, забезпечують недискримінацію у працевлаштуванні, рівну оплату праці за рівноцінну працю, рівні можливості для професійного розвитку та просування по службі. Важливою складовою є державні стратегічні документи, зокрема Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року, що визначає напрями інтеграції гендерного підходу в усі сфери, включаючи фармацевтику.

Механізм гендерно-правової експертизи, встановлений Постановою Кабінету Міністрів України № 997 від 28 листопада 2018 року та методично деталізований наказом Міністерства соціальної політики № 86 від 07.02.2020, відповідає європейській концепції *gender mainstreaming*, яка передбачає системне врахування гендерного аспекту у нормотворчій діяльності. Ці правові інструменти співзвучні з нормами ключових директив ЄС. Зокрема, Директива 2006/54/ЄС про рівність у сфері зайнятості встановлює вимоги щодо рівної оплати праці, недискримінації у професійному розвитку та захисту вагітних працівниць – положення, які знайшли відображення в українському Кодексі законів про працю та законодавстві про недискримінацію. Директива 2019/1158/EU про баланс між роботою та сімейним життям вводить стандарти батьківської відпустки, оплачуваної відпустки по догляду за дитиною та гнучких режимів роботи; ці підходи поступово інтегруються у національне трудове законодавство.

Особливо значущою для сучасної політики рівності є Директива 2023/970/EU щодо прозорості оплати праці, яка встановлює обов'язок роботодавців забезпечувати відкритість інформації про заробітні плати, проводити регулярний гендерний аналіз розриву в оплаті праці та вживати заходів для його усунення. Хоча такі норми ще не є обов'язковими для України, однак вони узгоджуються із засадами національного законодавства про недискримінацію та визначають вектор подальшої гармонізації у контексті європейської інтеграції.

**Висновки.** Резюмуючи зазначимо, національне законодавство та нормативні акти ЄС демонструють значний ступінь концептуальної відповідності у питаннях забезпечення гендерної рівності. Європейські директиви задають стандарти, що поступово імплементуються у національне правове поле, а їх урахування є важливою умовою для подальшої євроінтеграції та формування інклюзивного розвитку фармацевтичного сектору України.

**АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ЗМІН У РЕГУЛЮВАННІ  
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО СЕКТОРУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

Худавердов О.А. Сурікова І.О.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

socpharm@nuph.edu.ua

**Вступ.** Повномасштабна збройна агресія проти України суттєво вплинула на функціонування фармацевтичного сектору, зокрема на діяльність аптечних закладів, які забезпечують населення лікарськими засобами та товарами медичного призначення. В умовах воєнного стану держава була змушена оперативно змінювати підходи до нормативно-

Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю  
«YOUTH PHARMACY SCIENCE»

---

правового регулювання фармацевтичної діяльності з метою забезпечення безперервності постачання лікарських засобів, збереження роботи аптек та захисту інтересів пацієнтів. У результаті у 2022–2025 роках відбулася суттєва трансформація регуляторного середовища фармацевтичного сектору, що зумовлює актуальність аналізу прийнятих нормативно-правових змін.

**Метою дослідження** є аналіз нормативно-правових змін у регулюванні фармацевтичного сектору України в період воєнного стану та визначення основних етапів і напрямів трансформації державної регуляторної політики.

**Матеріали та методи.** Дослідження ґрунтується на аналізі нормативно-правових актів, прийнятих у 2022–2025 роках з метою регулювання фармацевтичної діяльності в умовах воєнного стану. Використано методи аналізу та синтезу, порівняльний і системний підходи, що дозволило узагальнити регуляторні зміни та виокремити основні фази їх реалізації.

**Результати дослідження.** У ході дослідження встановлено, що нормативно-правове регулювання фармацевтичного сектору під час воєнного стану пройшло три послідовні фази.

Перша фаза (лютий – серпень 2022 р.) характеризувалася антикризовим дерегулюванням. Державою було призупинено заходи державного нагляду, запроваджено автоматичне продовження строку дії ліцензій та декларативний принцип ліцензування аптечної діяльності. Також спрощено обіг лікарських засобів, зокрема дозволено ввезення незареєстрованих препаратів та використання іноземного пакування. Зазначені заходи мали на меті забезпечити доступність лікарських засобів та збереження операційної діяльності аптек в умовах війни.

Друга фаза (серпень 2022 – кінець 2024 р.) відзначалася адаптацією регуляторної політики та впровадженням цифрових інструментів контролю. Ключовим елементом стало поетапне впровадження електронного рецепта: спочатку для антибіотиків, а згодом – для всіх рецептурних лікарських засобів. Це суттєво підвищило вимоги до внутрішнього комплаєнсу аптечних закладів та забезпечило прозорість відпуску ліків. Водночас зберігався мораторій на планові перевірки, що дозволяло аптечному сектору адаптуватися до нових умов.

Третя фаза (кінець 2024 – 2025 рр.) характеризується посиленням державного контролю та завершенням періоду дерегуляції. Було відновлено планові перевірки аптек, запроваджено регресивні граничні роздрібні надбавки на лікарські засоби, обмежено маркетингові практики у фармацевтичному бізнесі та створено національний каталог цін. Крім того, участь у програмі реімбурсації «Доступні ліки» стала обов'язковою для всіх аптечних закладів. Посилено також вимоги до професійної діяльності фармацевтичних працівників через механізми безперервного професійного розвитку.

**Висновки.** Проведений аналіз засвідчив, що нормативно-правове регулювання фармацевтичного сектору в умовах воєнного стану зазнало поетапної трансформації: від екстреного дерегулювання, спрямованого на забезпечення доступу до лікарських засобів, до посилення державного контролю та формування нової моделі регулювання. Запроваджені зміни дозволили зберегти функціонування аптечної мережі у кризових умовах та водночас заклали підґрунтя для підвищення прозорості, соціальної доступності та контрольованості фармацевтичного ринку в Україні.

Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю  
«YOUTH PHARMACY SCIENCE»

Толмачова І.С., Підгайна В.В.; Н. к.: Карабут Л.В.	413
Федорченко Е.С., Матвійчук О.П.; Н. к.: Карабут Л.В.	414
Чухвицький Р.А.; Н. к.: Єрмоєнко Р.Ф.	415
Шгоян М.Х.; Н. к.: Дубініна Н.В.	416
Шматченко А.О.; Н. к-и: Дубініна Н.В., Мокляк Н.А.	417
Шолойко А.О.; Н. к.: Литвиненко Г.Л.	418

**СЕКЦІЯ 11. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ  
ДОСЛІДЖЕННЯ У ФАРМАЦІЇ  
SOCIO-ECONOMIC, ORGANIZATIONAL AND LEGAL RESEARCH IN  
PHARMACY**

Боднарук В.І.; Н. к.: Панфілова Г.Л.	422
Голембіовська О.І.; Н. к.: Малініна Н.Г.	424
Демченко А.О.; Н. к.: Назаркіна В.М.	426
Дзюбенко Л.М.; Н. к.: Коляда Т.А.	427
Ключко Д.М.; Н. к.: Сурікова І.О.	430
Онушак Г.В.; Н. к.: Панфілова Г.Л.	431
Петрушенко Є.С.; Н. к.: Панфілова Г.Л.	432
Потєєва А.О.; Н. к.: Панфілова Г.Л.	434
Рафальська Я.Д.; Н. к.: Коляда Т.А.	435
Рижук А.М.; Н. к.: Сурікова І.О.	436
Рудак Ю.М., Дядюн Т.В.	438
Сахнацька Н.М.; Н. к.: Коляда Т.А.	439
Худавердов О.А. Сурікова І.О.	440
Чередник А.В.; Н. к.: Назаркіна В.М.	442
Шевчук Ю.М.; Н. к.: Котвіцька А.А.	443
Щирова К.В.; Н. к.: Болдарь Г.Є.	445
Surikova I.O., Balaghi Mohamad	446

**СЕКЦІЯ 12. СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
МАРКЕТИНГУ У ФАРМАЦІЇ  
STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT AND  
MARKETING IN PHARMACY**

Андрійчук Н.В.; Н. к.: Бабічева Г.С.	450
Ахременко Д.С.; Н. к.: Бабічева Г.С.	451
Бутик Н.Л.; Н. к.: Рогуля О.Ю.	453
Вишник А.С.; Н. к.: Бондарєва І.В.	454
Восковець К.І., Михайлова А.В., Лимаренко Є.О., Крахмальова А.О.; Н. к.: Жадько С.В.	454
Голембіовська О.І.; Н. к.: Малініна Н.Г.	456
Дорошенко С.А.; Н. к.: Жадько С.В.	458

# СЕРТИФІКАТ



брав(ла) участь у роботі VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю

## YOUTH PHARMACY SCIENCE

Цим засвідчується, що

**Худавердов О.А., Сурікова І.О.**



Міністерство охорони здоров'я України

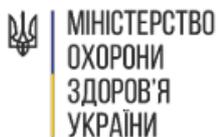
Національний фармацевтичний університет



**Ректор НФаУ,  
Д. фарм. н., проф.**

**Олександр КУХТЕНКО**

10-11 грудня 2025 р.  
м. Харків  
Україна



**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ ПРИ ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ ВОЙСЬКОВІЙ  
АДМІНІСТРАЦІЇ  
РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ  
СТУДЕНТСЬКЕ НАУКОВЕ ТОВАРИСТВО**

**ПРОГРАМА**

**VI Всеукраїнської науково-практичної конференції  
з міжнародною участю  
«YOUTH PHARMACY SCIENCE»**

**10-11 грудня 2025 р.**

**Харків – 2025**

### Кафедра соціальної фармації

- 1 **Дослідження вітчизняного ринку лікарських засобів для лікування хворих на цукровий діабет**  
Доповідач: АБДУЛЛАЄВА Юлія  
Науковий керівник: Терещенко Л.В., канд. фарм. н, доцент
- 2 **Дослідження тенденцій розвитку світового фармацевтичного ринку**  
Доповідач: GERMANOVA Дар'я  
Науковий керівник: Панфілова Г.Л., д. фарм. н, професор
- 3 **Дослідження сучасного стану фармацевтичного забезпечення хворих на оперізуючий герпес в Україні**  
Доповідач: KARNAUX Таїсія  
Науковий керівник: Сурікова І.О., канд. фарм. н, доцент
- 4 **Роль шприц-ручок з адреналіном як інноваційного засобу першої лінії для ліквідації анафілактичного шоку**  
Доповідач: РУДАК Юлія  
Науковий керівник: Дядюн Т.В., канд. фарм. н, доцент
- 5 **Аналіз проблем доступності закладів охорони здоров'я для осіб з інвалідністю**  
Доповідач: СІРЕНКО Дар'я  
Науковий керівник: Болдарь Г. Є., канд. юрид. н, доцент
- 6 **Соціально-фармацевтичне дослідження споживчої поведінки щодо вибору лікарських засобів при отиті**  
Доповідач: ДЕМ'ЯНЧУК Марина  
Науковий керівник: Ноздріна А. А., доктор філософії, доцент
- 7 **Організаційно-економічні аспекти функціонування аптечних закладів України в період воєнного стану**  
Доповідач: ХУДАВЕРДОВ Олександр  
Науковий керівник: Сурікова І.О., канд. фарм. н, доцент
- 8 **Аналіз організації фармацевтичних послуг у світі**  
Доповідач: БОДНАРУК Варвара  
Науковий керівник: Панфілова Г.Л., д. фарм. н, професор
- 9 **Дослідження антидопінгових освітніх ініціатив WADA та участь фармацевтів у їх реалізації**  
Доповідач: КЛОЧКО Дар'я  
Науковий керівник: Сурікова І.О., канд. фарм. н, доцент
- 10 **Аналіз організації роботи аптечних закладів у Республіці Польщі**  
Доповідач: ПОТЄЄВА Анастасія  
Науковий керівник: Панфілова Г.Л., д. фарм. н, професор



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

# ДИПЛОМ ІІ СТУПЕНЯ

нагороджується

## ХУДАВЕРДОВ Олександр

у секційному засіданні студентського наукового  
товариства кафедри  
соціальної фармації

VI Всеукраїнська науково-практична конференція з  
міжнародною участю

**«YOUTH PHARMACY SCIENCE»**

Ректор закладу  
вищої освіти



*(Signature)*  
Олександр КУХТЕНКО

10-11 грудня 2025 р. м. Харків

