

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи 073МО 24 (1,6з)-02
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Управління охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом»

Тетяна ВОЛОЩУК

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації Національного
фармацевтичного університету,

к. фарм. н, доцент Анастасія ЛІСНА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри організації,
економіки та управління фармацією Інституту підвищення
кваліфікації спеціалістів фармації НФаУ

канд. фарм. наук, Олена КОВАЛЬСЬКА

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Мета, наукова новизна роботи полягають у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо трансформації бізнес-моделі фармацевтичної організації в умовах цифровізації.

Перший розділ присвячений дослідженню теоретичних аспектів бізнес-моделювання та впливу цифрових технологій на трансформацію фармацевтичного бізнесу. У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності та оцінено стан цифровізації досліджуваної організації. У третьому розділі представлені пропозиції щодо вдосконалення бізнес-моделі на засадах омніканальності та розраховано показники їхньої економічної ефективності.

Кваліфікаційна робота містить 88 сторінок, 22 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 67 найменувань, 6 додатків.

Ключові слова: бізнес-модель, цифровізація, аптечна мережа, фармацевтична організація, омніканальність, трансформація, фармацевтичний ринок, економічна ефективність.

ANNOTATION

The purpose and scientific novelty of the work are the theoretical substantiation and development of practical recommendations for the transformation of the business model of a pharmaceutical organization in the context of digitalization.

The first section is devoted to the study of theoretical aspects of business modeling and the impact of digital technologies on the transformation of the pharmaceutical business. The second section analyzes economic activity and assesses the state of digitalization of the organization under study. The third section presents proposals for improving the business model on the basis of omnichannel and calculates indicators of their economic efficiency.

The qualification work contains 88 pages, 22 tables, 16 figures, a list of references of 67 titles, 6 appendices.

Keywords: business model, digitalization, pharmacy network, pharmaceutical organization, omnichannel, transformation, pharmaceutical market, economic efficiency.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Сутність бізнес-моделі організації	8
1.2 Сучасні підходи до розробки бізнес-моделі організації	15
1.3 Особливості розробки бізнес-моделі аптечної мережі в умовах цифровізації	27
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОДОРОЖНИК ВОЛИНЬ».....	43
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Подорожник Волинь».....	43
2.2 Оцінка існуючої бізнес-моделі ТОВ «Подорожник Волинь».....	55
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3	
РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ПОДОРОЖНИК ВОЛИНЬ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	60
3.1. Удосконалення впровадження бізнес-моделі ТОВ «Подорожник Волинь» в умовах цифровізації.....	60
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	68
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	89

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- АЗ – аптечний заклад
- АМ – аптечна мережа
- БМ – бізнес-модель
- БП – бізнес-процеси
- ВД – великі дані
- ЕЕ – економічна ефективність
- ЕОД – електронний обмін даними
- ІР – інтернет речей
- КІ – капітальні інвестиції
- КП – конкурентні переваги
- ЛЗ – лікарські засоби
- ЛП – ланцюг постачання
- МІС – медичні інформаційні системи
- ОВ – операційні витрати
- ОЗ – охорона здоров'я
- ОМ – омніканальна модель
- ПЗ – програмне забезпечення
- ПЗП – програмне забезпечення як послуга
- ПІД – програмний інтерфейс додатка
- СПРП – система планування ресурсів підприємства
- СУС – система управління складом
- РЧІ – радіочастотна ідентифікація
- ФО – фармацевтична організація
- ЦТ – цифрові технології
- ШІ – штучний інтелект
- ЕЕ – економічна ефективність

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку фармацевтичного сектору України характеризується високим рівнем конкуренції та активним впровадженням цифрових технологій (ЦТ). Стрімка цифрова трансформація економіки вимагає від аптечних мереж (АМ) перегляду традиційних підходів до ведення бізнесу та формування інноваційних бізнес-моделей (БМ). Використання таких інструментів, як інтернет речей (ІР), великі дані (БД) та штучний інтелект (ШІ), стає вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності фармацевтичних організацій (ФО).

Трансформація БМ у напрямку омніканальності дозволяє аптечним закладам (АЗ) забезпечити безперервну взаємодію зі споживачами, підвищити якість фармацевтичної допомоги та оптимізувати внутрішні процеси. Проте, незважаючи на значну увагу науковців до питань цифровізації, прикладні аспекти модифікації БМ вітчизняних ФО із застосуванням радіочастотної ідентифікації (РЧІ) та систем управління взаємовідносинами з клієнтами (СУВК) потребують подальшого дослідження. Це зумовило актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення БМ ФО в умовах цифровізації.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- дослідити еволюцію концепції БМ та визначити роль цифровізації у її трансформації;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники та стан впровадження ЦТ у діяльність досліджуваної ФО;
- виявити проблеми та перспективи розвитку цифрової БМ організації;
- запропонувати заходи щодо впровадження омніканальної моделі (ОМ) та інструментів ШІ для прогнозування попиту;

– оцінити економічну ефективність (ЕЕ) запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку та функціонування ФО у цифровому середовищі.

Предметом дослідження є методичні підходи та практичні інструменти формування і вдосконалення БМ ФО на засадах цифровізації.

Методи дослідження. У роботі використано: контент-аналіз літературних джерел, метод систематизації, SWOT-аналіз, метод бізнес-моделювання, графічний та розрахунково-конструктивний методи.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у вдосконаленні концептуальної схеми трансформації БМ ФО, яка, на відміну від існуючих, базується на інтеграції ОМ та засобів РЧІ, що забезпечує підвищення надійності ланцюгів постачання (ЛП).

Практичне значення результатів полягає у розробленні дорожньої карти цифрової трансформації, впровадження якої дозволить покращити показники ЕЕ та зміцнити ринкові позиції досліджуваної ФО.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були представлені на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» (м. Харків, 10-11 грудня 2025 р.) (Додаток А).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (67 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Сутність бізнес-моделі організації

БМ – це основа, яка описує, як саме організація створює, передає споживачам та отримує цінність. Вона спрощено показує роботу бізнесу, визначаючи зв'язки між ресурсами, процесами та клієнтами. Головна мета моделі – перетворити технології та ідеї менеджменту на прибуток, зробивши організацію стійкою на ринку. Це цілісна система, де кожен елемент працює на спільний фінансовий результат [11, 63, 65].

Дослідження генезису та сучасного стану теорії стратегічного управління дозволяє констатувати відсутність уніфікованого визначення категорії «БМ». Аналіз праць провідних вітчизняних та зарубіжних науковців свідчить про наявність різних рівнів інтерпретації даного поняття залежно від об'єкта та мети дослідження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування економічної сутності поняття «БМ»

Джерело	Трактування поняття «БМ»	Ключовий акцент
1	2	3
ОСТЕРВАЛЬДЕР О., ПІНЬЄ І. [62, 63]	Концептуальний інструмент, що містить набір елементів і дозволяє виразити логіку бізнесу організації в конкретній сфері діяльності	Структурно-логічний
ТІС Д. ДЖ. [65]	Гіпотетичне уявлення про те, як організація створює та доставляє цінність клієнтам, а також спосіб перетворення платежів у прибуток	Спроможностно-ресурсний
ДЖОНСОН М. В. [58]	Цілісна логіка створення цінності, що базується на взаємодії споживчої пропозиції, ключових процесів та ресурсів організації	Ціннісно-орієнтований
АМІТ Р., ЗОТТ К. [55]	Система взаємопов'язаних видів діяльності, що визначає спосіб створення вартості в умовах електронного бізнесу	Мережевий (цифровий)

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
ЗИБАРЕВА О. В. [11]	Складна система логічного поєднання ресурсів, процесів та стратегічних цілей, спрямована на захоплення ринкової цінності	Системно-стратегічний
НАГАРА М. Б. [32]	Архітектура бізнесу, що визначає логіку функціонування організації та її взаємодію із зовнішнім середовищем для отримання прибутку	Управлінський
ЛІСОВА Р. М. [25]	Специфічний механізм ведення бізнесу, що трансформує технологічні інновації в економічну цінність	Еволюційно-генетичний

Джерело: складено автором на підставі [11, 25, 32, 55, 58, 62, 63, 65]

Систематизація наведених підходів дозволяє констатувати, що категорія «БМ» еволюціонувала від простого опису внутрішніх процесів до складного інструменту управління цінністю. Для АМ це означає необхідність інтеграції традиційної торговельної логіки з ЦТ, що створює нову якість фармацевтичної допомоги.

БМ розглядають як інструмент стратегічного проектування. Вона дозволяє візуалізувати спосіб ведення бізнесу в умовах конкуренції. Модель об'єднує пропозицію цінності, ресурси та фінансові потоки в єдину структуру, яка є стійкою до зовнішніх змін. Вона фокусується на вирішенні проблем клієнтів за рахунок специфічного поєднання ресурсів і партнерства. На відміну від планування окремих операцій, модель описує загальну побудову бізнесу, що забезпечує його життєздатність у майбутньому [25, 32, 40].

Економічна сутність БМ полягає у поєднанні стратегії та практичної діяльності. Вона охоплює внутрішню роботу організації та його роль у загальному ланцюгу створення вартості. Модель базується на взаємодії знань персоналу, матеріальних активів та ЦТ. Такий підхід дозволяє адаптувати логіку бізнесу до вимог ринку, забезпечує гнучкість у роботі з партнерами та швидку трансформацію під впливом нових ЦТ [34, 45, 50].

Сучасна гнучкість концепції є результатом тривалої еволюції, аналіз якої дозволяє простежити зміну фундаментальних підходів до розуміння бізнесу (рис. 1.1). Хоча термін згадували ще у 1940-х, активно вживати його почали лише наприкінці ХХ ст. з появою інтернет-організацій. Тоді модель сприймали просто як спосіб заробітку в мережі. У 2000-х рр. акцент змістився на архітектуру бізнесу: як об'єднати пропозицію для клієнта з внутрішніми ресурсами. Сьогодні ж, в епоху цифровізації, БМ розглядають як динамічну екосистему, де головним активом стають дані та мережева взаємодія з партнерами [13, 25].

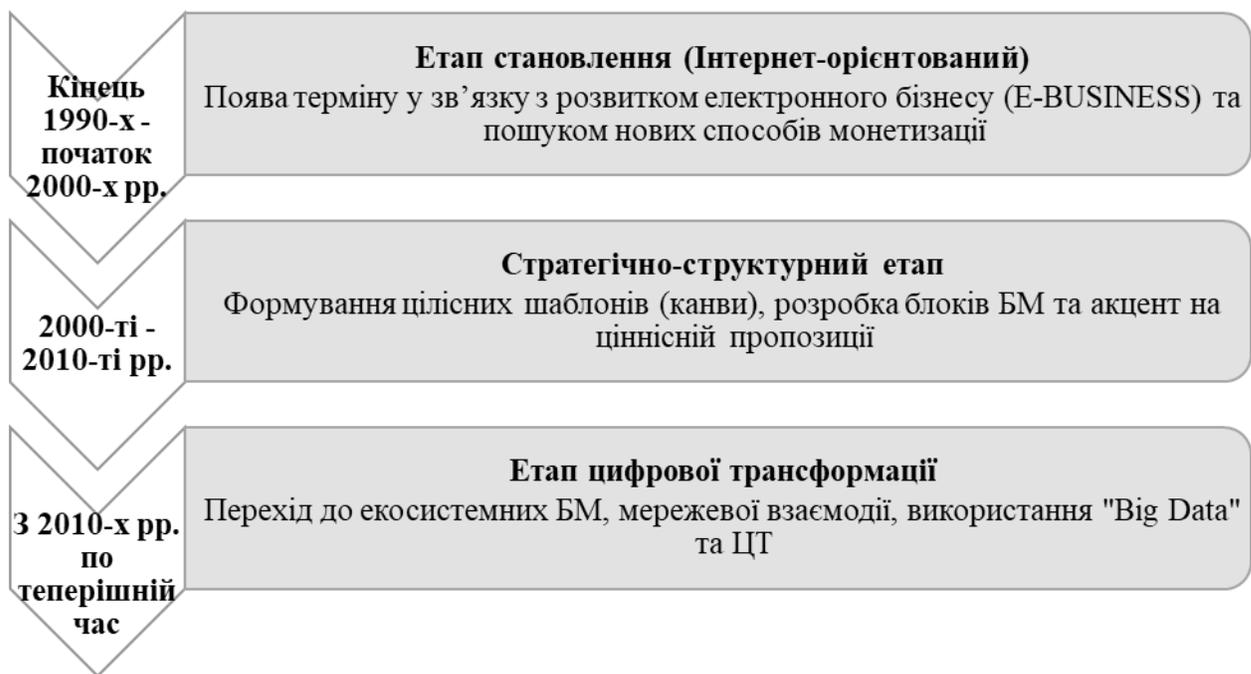


Рис. 1.1 Еволюційні етапи розвитку концепції БМ організації

Джерело: складено автором на підставі [25, 63]

На початку 2000-х рр. відбувся перехід від фінансових показників до стратегічного проектування. БМ почали розглядати як архітектуру, що пов'язує ціннісну пропозицію з внутрішніми процесами та ресурсами організації. Цей період відомий появою стандартних інструментів візуалізації. Це дало змогу організаціям не тільки описувати поточну роботу, а й шукати нові шляхи для здобуття конкурентних переваг (КП). Концепція перетворилася з простого плану

на важливий об'єкт аналізу, що визначає майбутню стійкість організації [11, 32, 63].

Сучасна еволюція концепції пов'язана з цифровізацією та переходом до екосистемного мислення. Сьогодні побудова БМ виходить за межі однієї організації та включає мережеву роботу з клієнтами й партнерами. Головним стає створення індивідуального досвіду для клієнта та використання даних як основного ресурсу. Моделі перетворюються на гнучкі системи, які постійно підлаштовуються під технологічні зміни. У цей час звичайна торгівля товарами часто замінюється цифровими рішеннями [45, 51, 52].

Для узагальнення наукових поглядів на БМ варто згрупувати основні визначення за підходами (табл. 1.2). Це допоможе побачити перехід від опису простих операцій до проектування складної архітектури створення цінності.

Таблиця 1.2.

Узагальнення наукових поглядів на сутність БМ

Автор (рік)	Сутність визначення	Провідний аспект
П. ТІММЕРС (1998)	Архітектура потоків продуктів, послуг та інформації, що містить опис бізнес-суб'єктів, їх ролей та джерел доходів	Структурно-інформаційний
ДЖ. МАГРЕТТА (2002)	Система, що описує, як окремі частини бізнесу поєднуються між собою для реалізації економічної логіки	Системний
А. ОСТЕРВАЛЬДЕР, І. ПІН'Є (2010)	Концептуальний інструмент, що містить набір елементів та зв'язків, які відображають логіку створення, доставки та фіксації цінності	Концептуальний (ціннісний)
Д. ТІС (2010)	Архітектура, що визначає спосіб створення та доставки цінності клієнту, а також механізм вилучення прибутку	Стратегічно-фінансовий
Г. ШВИДАНЕНКО, Н. РЕВУЦЬКА (2013)	Спосіб ведення бізнесу, за допомогою якого організація створює цінність для споживачів і перетворює її на стійкий прибуток	Діяльнісний
В. СКРИЛЬ (2016)	Спрощене відображення механізму функціонування організації, що розкриває логіку взаємодії ресурсів та процесів	Операційно-логічний

Необхідно розрізняти поняття БМ та стратегії. Стратегія визначає напрям розвитку та методи конкурентної боротьби («як перемогти»). БМ описує логіку роботи організації («як ми функціонуємо»). Модель слугує фундаментом, що показує здатність організації отримувати прибуток, тоді як стратегія додає до цього конкретний план дій на ринку. БМ відображає систему створення цінності в поточному стані, а стратегія вказує, як використовувати цю систему для досягнення довгострокових цілей [28, 62, 65].

Головна відмінність полягає у призначенні цих інструментів. БМ є основою для розробки стратегії, оскільки вона демонструє можливості організації заробляти через поєднання певних ресурсів. Стратегія доповнює модель активним планом дій у конкурентному середовищі з урахуванням ситуації на ринку. Отже, БМ – це опис системи створення вартості, а стратегія — це рішення про те, як використовувати цю систему для отримання КП [13, 40, 50].

Системність БМ проявляється через взаємодію її частин. Інфраструктурна (ліва) сторона моделі відповідає за ефективність операцій, а ринкова (права) – за створення цінності та роботу з клієнтами. Фінансова частина об'єднує ці зусилля, показуючи різницю між створеною вартістю та витратами. У цифровій економіці цей зв'язок посилюється завдяки даним, які виступають і ресурсом, і частиною пропозиції, що дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до потреб ринку [32, 41].

Для систематизації різноманіття БМ у науковій літературі застосовують класифікаційний підхід, що базується на виокремленні ключових ознак: від ступеня інновацій та відкритості до рівня інтеграції ЦТ. Системізація дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні архітектури бізнесу залежно від динаміки ринкового середовища та стратегічних цілей організації [10, 13].

За рівнем складності та ставленням до інновацій моделі ділять на традиційні, що орієнтовані на звичайний продаж товарів, та адаптивні, які швидко змінюються під впливом зовнішніх обставин. Також виділяють сегментовані

моделі для конкретних груп клієнтів та інноваційні моделі, де цінність створюється завдяки постійному впровадженню наукових розробок [38].

У період цифрових змін важливою стає класифікація за способом взаємодії в електронному середовищі. Платформні моделі поєднують різні групи користувачів, а екосистеми виходять за межі однієї організації, створюючи мережі партнерів для зручності клієнтів. Цифрові моделі також розрізняють за способами отримання доходу: від прямих продажів споживачу до сервісів за передплатою або використання даних [19, 46, 51].

Для узагальнення основних видів БМ варто навести класифікаційну табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Класифікація основних видів БМ

Ознака класифікації	Тип БМ	Характеристика
За ступенем інноваційності	Недиференційована	Орієнтація на стандартні продукти та масовий ринок
	Диференційована	Використання унікальних характеристик продукту для виокремлення серед конкурентів
	Адаптивна	Гнучка структура, здатна до швидкої модифікації блоків БМ
За рівнем цифровізації	Традиційна (ОФЛАЙН)	Базується на фізичній присутності та ручних операціях
	Гібридна (OMNICHANNEL)	Поєднання фізичних точок з цифровими каналами продажу
	Цифрова (DIGITAL-FIRST)	Повна автоматизація процесів, створення цінності через ЦТ та дані
За взаємодією з ринком	Сегментована	Спрямованість на конкретні ніші з особливими запитами
	Багатостороння платформа	Посередництво між двома або більше незалежними групами клієнтів
	Екосистемна	Мережева взаємодія партнерів для створення спільної цінності

Бізнес-процеси (БП) – це динамічна складова БМ. Вони є ланцюжком дій, що перетворюють ресурси на готовий продукт або сервіс для клієнта. Якщо БМ показує архітектуру бізнесу загалом, то процеси деталізують, як саме елементи системи працюють на практиці. Вони забезпечують стабільність результатів і є

механізмом реалізації ціннісної пропозиції. Успіх БМ залежить від того, наскільки внутрішні БП узгоджені зі стратегією розвитку організації [26, 43].

У моделюванні діяльності виділяють три групи БП: основні (закупівля та продаж ЛЗ), допоміжні (ІТ-підтримка чи бухгалтерія) та управлінські (планування й контроль). У структурі ОСТЕРВАЛЬДЕРА ці дії зазвичай належать до блоку «Ключові дії», але фактично вони охоплюють усю систему — від роботи з постачальниками до каналів збуту. Поєднання цих процесів у єдину систему дозволяє зменшити витрати та швидше адаптувати модель до змін ринку [32, 34].

Цифрова трансформація змінює характер БП, роблячи їх гнучкими та мережевими. Використання автоматизації та ШІ допомагає оптимізувати постачання, прискорити логістику та персоналізувати роботу з клієнтами. Завдяки великим даним (BIG DATA) процеси стають прозорішими, що дозволяє організації не просто реагувати на попит, а й прогнозувати його. Таким чином, БП допомагають постійно вдосконалювати стратегічні позиції організації [4, 27, 46].

Робота БМ АМ базується на взаємодії трьох груп БП. Основні процеси (закупівля, логістика, онлайн-замовлення та роздрібний продаж) безпосередньо створюють цінність для пацієнтів і приносять дохід. Допоміжні процеси (ІТ-підтримка, бухгалтерія, управління персоналом) забезпечують стабільну роботу та необхідні ресурси. Управлінські процеси (планування, маркетинг та аналіз даних) допомагають координувати систему та адаптувати її до змін ринку. Такий підхід дозволяє виявити можливості для цифрового розвитку та підвищити конкурентоспроможність АМ [32, 43].

Ланцюг створення вартості показує, як ЦТ трансформують традиційну роботу АЗ. Наприклад, закупівлі автоматизуються через ШІ, а продаж переходить у мобільні додатки. Це перетворює БМ на живий механізм, де швидкість обслуговування, точність логістики та якість порад фармацевта визначають конкурентоспроможність усієї АМ [27, 34, 46].

Трансформація БМ залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні – це технології (ШІ, BIG DATA), зміни в поведінці людей (бажання купувати онлайн) та державне регулювання. Внутрішні – це наявність ІТ-інфраструктури та готовність персоналу до змін. Успішна перебудова бізнесу можлива лише тоді, коли внутрішні можливості організації збігаються з вимогами ринку [27, 37, 46].

Внутрішні фактори показують, наскільки організація здатна змінити свою структуру. Найважливішим тут є рівень цифрової зрілості: наявність сучасного обладнання, гроші на інновації та кваліфікація персоналу. Також велике значення має гнучкість організації та її корпоративна культура. Здатність швидко змінювати робочі процеси дозволяє БМ залишатися ефективною тривалий час. Трансформація дає результат, коли внутрішній розвиток організації збігається з потребами зовнішнього середовища [17, 34, 41, 52].

Розуміння економічної сутності БМ як логіки створення цінності дозволяє перейти до розгляду конкретних методичних інструментів її проектування, що набули поширення у сучасній практиці менеджменту.

1.2 Сучасні підходи до розробки бізнес-моделі організації

У сучасній теорії та практиці стратегічного управління ключове місце у проектуванні БМ належить інструментам візуального моделювання. Використання методики фреймворків дозволяє формалізувати стратегічні концепції організації у вигляді цілісних логічних структур, що відображають процеси створення та розподілу цінності.

Комплексність категорії «БМ» обумовлює необхідність її глибокої систематизації. Для вибору оптимального інструментарію проектування необхідно враховувати варіативність моделей за рівнем технологічної зрілості, логікою створення цінності та стратегічною спрямованістю. Розширена

класифікація сучасних БМ за ключовими науковими ознаками представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Розширена систематизація та характеристики БМ організацій

Ознака класифікації	Види БМ	Ключовий акцент та характеристика	Джерела
За ступенем цифровізації БП	Традиційні, Цифрові, Гібридні	Визначає роль IT-інфраструктури: від допоміжного інструменту до фундаменту БМ	[10, 33, 64]
За архітектурою взаємодії	Лінійні, Мережеві, Платформні, Екосистемні	Описує конфігурацію зв'язків між стейкхолдерами та ступінь відкритості бізнес-системи.	[45, 46, 55]
За логікою монетизації	Продуктові, Сервісні, Підписні, Рекламні	Визначає основний механізм та регулярність генерування вхідних грошових потоків	[10, 26, 58]
За стратегічним вектором	Моделі операційної досконалості, Моделі інноваційного лідерства	Орієнтація на мінімізацію витрат (ефект масштабу) або на створення унікальної цінності	[38, 40, 49]
За об'єктом капіталізації	Ресурсні, Компетентнісні, Клієнтоцентровані	Акцент на використанні матеріальних активів, знань персоналу або бази лояльних споживачів	[11, 32, 65]
За вимогами концепції Індустрії 5.0	Сталі, Людиноцентричні, Резильєнтні	Врачування екологічних стандартів, соціальної відповідальності та здатності до самовідновлення	[31, 32, 59]
За рівнем відкритості інновацій	Закриті (INTERNAL), Відкриті (OPEN BUSINESS MODELS)	Ступінь залучення зовнішніх ідей та партнерів до процесу створення інноваційних рішень	[18, 56, 62]

Джерело: складено автором на підставі [10, 11, 18, 26, 31, 32, 33, 38, 40, 45, 46, 49, 55, 56, 58, 59, 62, 64, 65]

Проведена класифікація підтверджує, що в сучасних умовах домінують цифрові та системні моделі, які вимагають динамічного управління. Найбільш ефективним науковим стандартом для візуалізації та декомпозиції таких складних структур є шаблон (BUSINESS MODEL CANVAS), розроблений О. ОСТЕРВАЛЬДЕРОМ та І. ПІНЬЄ (Додаток Б). Він дозволяє інтегрувати всі наведені класифікаційні аспекти у єдину логічну схему з дев'яти стратегічних блоків.

Дев'ять елементів «канви» А. ОСТЕРВАЛЬДЕРА та І. ПІН'Є можна згрупувати за чотирма ключовими напрямками. Клієнтський напрям передбачає визначення споживчих сегментів, вибір каналів збуту та форматів взаємовідносин – від персональної підтримки до самообслуговування. Ціннісний напрям є ядром системи та фокусується на ціннісній пропозиції – перевагах, які організація надає клієнту. Інфраструктурний напрям описує ресурси (матеріальні, інтелектуальні, цифрові), основні БП для роботи моделі та мережу партнерів. Фінансовий напрям відображає структуру головних витрат та джерела отримання доходів від кожного сегмента споживачів [25, 32, 38, 63].

Ефективність застосування канви ОСТЕРВАЛЬДЕРА зумовлена її здатністю формувати єдину термінологічну базу для менеджменту та забезпечувати високу адаптивність БМ до змін ринкового середовища. У наукових працях цей інструментарій розглядається як аналітична основа для корегування стратегічних позицій організації. Візуалізація ключових БП дає змогу оперативно перевіряти управлінські гіпотези та модифікувати окремі елементи системи без втрати її загальної стійкості [40, 45, 51].

Для вибору оптимального інструментарію проєктування доцільно систематизувати існуючі модифікації візуальних БМ залежно від їх функціонального призначення (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Порівняльна характеристика базових фреймворків проєктування БМ

Назва БМ	Об'єктна спрямованість	Сфера застосування	Автори
BUSINESS MODEL CANVAS	Архітектура створення та захоплення вартості	Універсальна модель для існуючих організацій	О. ОСТЕРВАЛЬДЕР, І. ПІН'Є
LEAN CANVAS	Проблеми споживачів та унікальні переваги	Інноваційні проєкти, стартапи	Е. МОР'Я
TRIPLE LAYER BUSINESS MODEL CANVAS	Економічна, екологічна та соціальна цінність	Моделі сталого розвитку	А. ДЖОЙС, М. ПАКЕН

Джерело: складено автором на підставі [16, 32, 45]

Окрім блокової структури, існує концепція «магічного трикутника» (рис. 1.2). Вона спрощує архітектуру бізнесу до чотирьох питань: «Хто?» (клієнт), «Що?» (пропозиція), «Як?» (ланцюг створення вартості) та «Чому?» (прибуток). Зміна двох або більше складників цього трикутника вважається інновацією БМ.

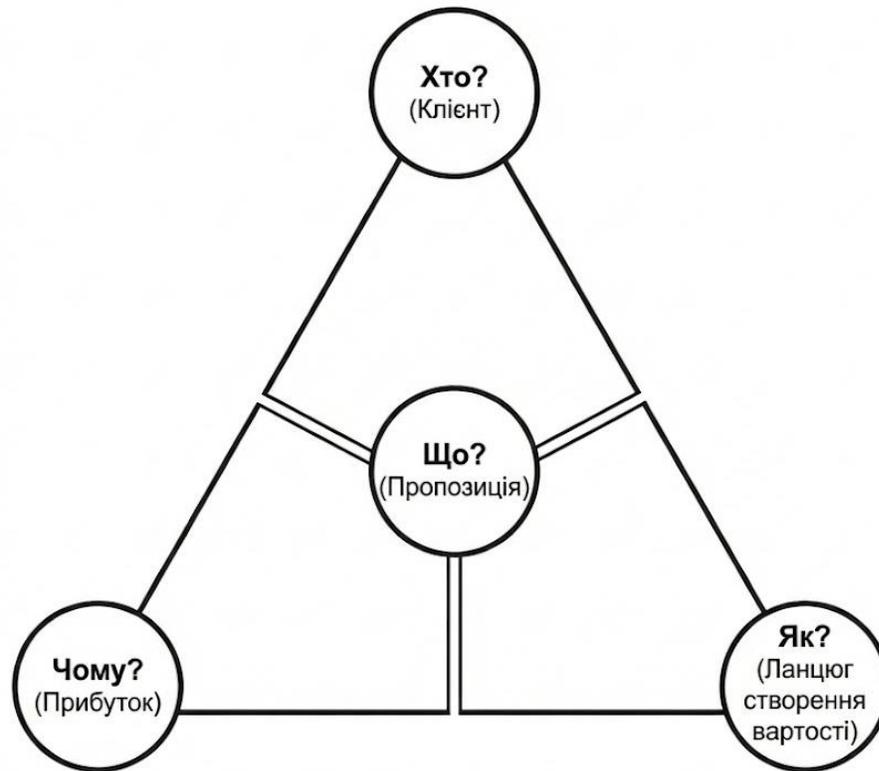


Рис. 1.2 Магічний трикутник БМ

Джерело: складено автором на підставі [11, 57]

Взаємозв'язок між ними визначає внутрішню логіку: ресурси та процеси («Як») перетворюють витрати на продукт («Що»), який задовольняє клієнта («Хто») і забезпечує дохід («Чому») [11, 57].

Сучасний підхід до проектування БМ вимагає не лише якісного опису елементів, а й кількісного обґрунтування її життєздатності. Трансформація методичних підходів до проектування БМ характеризується поступовим переходом від опису закритих внутрішніх процесів до розробки відкритих мережових структур. На початкових етапах становлення концепції (кінець 1990-х

pp.) домінувала структурна логіка. У цей період БМ використовувалася переважно як засіб формалізації способів отримання доходу в сегменті електронної комерції. Основна увага менеджменту зосереджувалася на автоматизації окремих операцій та оптимізації лінійних ланцюгів створення вартості для підвищення внутрішньої операційної ефективності [25, 45].

Відповідно до структурного підходу, результативність БМ оцінювалася через класичні показники прибутковості. Базовим індикатором ефективності на цьому етапі є рентабельність власного капіталу (RETURN ON EQUITY – ROE), що відображає здатність БМ генерувати прибуток для власників [49]:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Чистий прибуток організації}}{\text{Власний капітал організації}} \cdot \quad (1.1)$$

Наступний етап еволюції пов'язаний із розвитком візуальних фреймворків та стандартизацією мови моделювання. Це дозволило виокремити БМ у самостійний об'єкт стратегічного аналізу. Попри ускладнення архітектури та візуалізацію зв'язків між ціннісною пропозицією і споживачами, проектування залишалося «організаційно-центричним». За такої логіки організація виступала єдиним суб'єктом створення вартості, а зовнішні партнери виконували роль постачальників ресурсів [11, 13, 45].

Сучасний етап базується на системному баченні, де модель проектується як багаторівнева мережа взаємодій між стейкхолдерами. В умовах цифрової трансформації акцент переміщується з виробництва продукту на створення умов для спільного формування цінності учасниками мережі. Новітні підходи, що відповідають концепції Індустрії 5.0, передбачають орієнтацію на людський вимір та сталий розвиток, а також динамічну адаптацію параметрів моделі на підставі аналізу ВД [19, 32, 45].

Методичним інструментом деталізації архітектури БМ є Шаблон ціннісної пропозиції (VALUE PROPOSITION CANVAS). Його функціональне призначення

полягає у поглибленому аналізі взаємодії між ціннісною пропозицією та споживчими сегментами. Застосування цього фреймворку дозволяє забезпечити відповідність між характеристиками фармацевтичного продукту чи сервісу та потребами клієнта. Проектування здійснюється шляхом декомпозиції профілю споживача (завдання, «болі», очікувані вигоди) та його зіставлення з картою цінності організації (перелік товарів, фактори усунення проблем та чинники створення вигоди). Такий підхід мінімізує стратегічні ризики при розробці нових ринкових рішень [45, 51, 62].

Використання шаблону цінної пропозиції трансформує підходи до моделювання споживчого досвіду, переводячи їх на науково обґрунтовану основу. Інструмент виконує роль ланки, що поєднує стратегічний дизайн моделі з операційними БП формування продуктового портфеля. В умовах цифровізації здатність організації швидко ідентифікувати значущі для клієнта параметри цінності стає визначальним фактором конкурентоспроможності [28, 38, 49].

Економічне обґрунтування створеної цінності (V) у межах БМ можна представити через формулу доданої вартості для клієнта, де ефективність моделі прямо залежить від перевищення отриманої вигоди над витратами споживача [49]:

$$V=B-C, \quad (1.2)$$

де: В (BENEFITS) – сукупні вигоди (функціональні, емоційні, сервісні), які отримує клієнт,

С (COSTS) – повні витрати клієнта (ціна, час на пошук ліків, логістичні витрати).

Впровадження даного фреймворку сприяє переходу організацій від моделі, орієнтованої на продукт, до стратегії, спрямованої на потреби споживачів. Дизайн цінної пропозиції стає безперервним процесом тестування гіпотез про

поведінку споживачів, що інтегрується в загальну архітектуру цифрової БМ Це дозволяє забезпечити точне ринкове позиціонування та раціональний розподіл внутрішніх ресурсів для створення максимальної вартості [38, 46, 51].

Специфіка проектування платформних БМ полягає у переході від лінійної логіки створення вартості до забезпечення взаємодій у цифровому середовищі. На відміну від традиційних БМ, орієнтованих на послідовне виробництво продукту, платформні структури формують цінність шляхом координації обмінів між двома або більше незалежними групами учасників. У межах такого підходу організація виконує роль координатора цифрового простору, забезпечуючи високу інтенсивність комунікацій та доступність сервісів для всіх стейкхолдерів екосистеми [19, 45].

Для ідентифікації ключових відмінностей між традиційним та платформним підходами доцільно використовувати порівняльну характеристику (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняння лінійних та платформних БМ

Критерій порівняння	Лінійна БМ	Платформна БМ
Логіка створення вартості	Послідовний ЛПІ (від сировини до продажу)	Координація взаємодії учасників мережі
Основний актив	Фізичні ресурси, інфраструктура	Цифрова платформа, дані, мережа учасників
Масштабованість	Обмежена потужностями виробництва	Висока (за рахунок автоматизації та ППД)
Роль організації	Виробник / Контролер процесів	Координатор / Організатор взаємодії

Джерело: сформовано автором на підставі [5, 19, 45]

Фундаментальною ознакою таких БМ є наявність мережевих ефектів: корисність платформи для кожного окремого користувача зростає у міру збільшення загальної кількості її учасників. Архітектурно розробка базується на використанні комп'ютерних майданчиків та ППД, що дозволяє інтегрувати

зовнішні ресурси без капіталомістких інвестицій у фізичні активи. Це забезпечує можливість швидкого масштабування бізнесу та персоналізацію ціннісної пропозиції через автоматизовану обробку даних [5, 19].

Кількісна оцінка стійкості платформних БМ потребує застосування методів економіки одиниці. Важливою умовою життєздатності платформи є перевищення життєвого циклу цінності клієнта над витратами на його залучення. Показник вартості залучення клієнта (ВЗК) розраховується за формулою [49]:

$$\text{ВЗК} = \frac{\text{СМВ}}{\text{КЗК}}, \quad (1.3)$$

де: СМВ – сукупні маркетингові витрати за період,

КЗК — кількість залучених клієнтів за цей же період.

У сучасних умовах платформні БМ трансформуються у багатосторонні системи (наприклад, B2B2C), де вартість створюється спільно всіма учасниками мережі. Процес розробки фокусується на формуванні надійної інфраструктури та забезпеченні безпеки даних, що потребує впровадження алгоритмів ШІ та аналітики BIG DATA. Це дозволяє реалізувати динамічне моделювання, при якому параметри роботи платформи корегуються у реальному часі на підставі моніторингу поведінки користувачів [51, 46].

Інтеграція принципів сталого розвитку в процес проектування БМ обумовлена переходом до концепції Індустрії 5.0. Даний підхід передбачає гармонізацію економічних цілей із соціальними та екологічними пріоритетами (ESG-фактори). Сучасні методи моделювання вимагають трансформації стратегічної архітектури організацій у бік людського виміру та підвищення стійкості до зовнішніх кризових явищ. У межах такого підходу БМ трансформується з інструменту максимізації прибутку в систему створення диверсифікованих цінностей для широкого кола стейкхолдерів, включаючи територіальні громади та довкілля [31, 51].

Важливим елементом сучасного дизайну БМ є впровадження механізмів циркулярної економіки. Це передбачає побудову БП за принципом замкнених циклів, що орієнтовані на раціональне використання ресурсів та мінімізацію відходів. Для фармацевтичної галузі такий підхід полягає у розвитку цифрової логістики для контролю за раціональним споживанням ЛЗ та ефективним управлінням фармацевтичними відходами [12, 22].

Для кількісної оцінки результативності такої БМ використовують інтегральний показник корпоративної стійкості (I_{cs}), який враховує не лише фінансові, а й позаекономічні результати [49]:

$$I_{cs} = \omega_1 \times K_{fin} + \omega_2 \times K_{soc} + \omega_3 \times K_{eco}, \quad (1.4)$$

де: K_{fin} , K_{soc} , K_{eco} – часткові індекси фінансової, соціальної та екологічної ефективності відповідно,

ω_1 , ω_2 , ω_3 – вагові коефіцієнти значущості кожного напрямку для організації.

Візуалізація стратегій сталого розвитку здійснюється через розширені фреймворки, що доповнюють традиційні блоки БМ екологічними параметрами. Це дозволяє організаціям ідентифікувати приховані ризики та можливості, пов'язані із впровадженням «зелених» технологій. Подібне стратегічне проєктування забезпечує довгострокову життєздатність організації в умовах посилення законодавчих вимог до екологічної безпеки [31, 38, 46].

Концепція «відкритих» БМ, запропонована Г. ЧЕСБРО, базується на залученні зовнішніх знань та ідей у внутрішні контури організації для підвищення ефективності створення та фіксації вартості. На відміну від традиційних «закритих» підходів, відкриті БМ передбачають використання як внутрішніх, так і зовнішніх каналів виходу на ринок. Це дозволяє організаціям капіталізувати інновації, створені за межами їх організаційних меж. Ключовими функціями такої архітектури є спільне формування цінності через мережеву

взаємодію та комерціалізація інтелектуальних активів шляхом ліцензування або розбудови партнерських мереж [11, 25, 38].

Для ідентифікації специфіки даного підходу доцільно зіставити характеристики закритих та відкритих БМ (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика закритих та відкритих БМ

Параметр порівняння	Закрита БМ	Відкрита БМ
Джерело ідей	Власні науково-дослідні підрозділи	Поєднання власних та зовнішніх розробок
Шлях виходу на ринок	Власна мережа дистрибуції	Гнучкі екосистеми та партнерства
Комерціалізація ІВ	Виключне право власності	Ліцензування та обмін знаннями
Логіка управління	Повний контроль ресурсів	Координація мережевих взаємодій

Джерело: сформовано автором на підставі [11, 25].

Особливістю проектування відкритих моделей є створення гнучких екосистем, де організація виступає активним суб'єктом обміну компетенціями. Такий підхід прискорює інноваційні цикли та знижує витрати на R&D (науково-дослідні роботи) завдяки залученню досвіду зовнішніх стейкхолдерів. У сучасних умовах відкриті моделі інтегруються у ЦТ, що забезпечує автоматизацію обміну даними та підвищує адаптивність стратегічної архітектури організації [5, 31, 46].

Сучасні методи проектування передбачають інтеграцію інструментів стратегічного аналізу безпосередньо в архітектуру бізнесу. БМ при цьому виконує роль ланки, що поєднує стратегічні цілі з операційними БП. Використання методів аналізу макросередовища (PEST-аналіз) та галузевої конкуренції (5 сил М. Портера) дозволяє обґрунтувати параметри кожного структурного блоку моделі. Це трансформує БМ із описової схеми на інструмент активного корегування стратегічних позицій організації [28, 40, 49].

Взаємозв'язок між стратегією та БМ описується через «рівняння цінності» (V) [28]:

$$V=M \times S, \quad (1.5)$$

де: V (VALUE) – сукупна цінність, яку генерує організація,
M (MODEL) – обрана архітектура БМ,
S (STRATEGY) – стратегічний напрям розвитку та методи конкуренції.

Таким чином, ефективність функціонування організації визначається не лише якістю стратегії, а й відповідністю БМ зовнішнім умовам та внутрішньому ресурсному потенціалу.

Методичний підхід до проектування БМ передбачає обов'язкову інтеграцію результатів SWOT-аналізу для ідентифікації стратегічних орієнтирів розвитку. Внутрішні сильні сторони організації стають основою для формування блоку «ключові ресурси», тоді як зовнішні ринкові можливості визначають зміст «ціннісної пропозиції». Сучасні методики моделювання базуються на динамічному зіставленні цих факторів із елементами канви для розробки сценаріїв адаптації організації [32, 47, 50].

Застосування методів портфельного аналізу та дослідження ланцюга створення вартості дозволяє організаціям виокремити найбільш рентабельні сегменти діяльності та оптимізувати структуру витрат. Дизайн БМ на підставі об'єктивних стратегічних даних забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність. У межах такого підходу кожне рішення щодо партнерства чи каналів розподілу базується на аналізі конкурентної динаміки, що сприяє інтеграції організації у глобальні цифрові ЛП [19, 38, 40].

Основними інструментами переходу від статичного до динамічного моделювання в сучасних умовах є цифрова аналітика (BIG DATA) та ШІ (табл.1.8). У контексті цифрової трансформації БМ трансформується в адаптивну

Таблиця 1.8

Вплив BIG DATA та ШІ на структурні блоки БМ

Технологічний інструмент	Блок БМ	Функціональне призначення
BIG DATA	Канали збуту / Ціннісна пропозиція	Прогнозування обсягів споживання та оптимізація товарних потоків
ШІ	Відносини з клієнтами / Сегменти ринку	Персоналізація фармацевтичної допомоги та автоматизація сервісів
Машинне навчання (ML)	Ключові ресурси / Види діяльності	Побудова адаптивних логістичних систем та мінімізація ризиків дефіциту

Джерело: складено автором на підставі [27, 47, 52]

систему, здатну до саморегулювання на підставі безперервного потоку вхідних даних. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє здійснювати моніторинг ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів у режимі реального часу. Це забезпечує високу швидкість прийняття стратегічних рішень та мінімізацію ризиків, зумовлених невизначеністю зовнішнього середовища [38, 46, 51].

Застосування технологій великих даних (BIG DATA) у процесі моделювання забезпечує перехід до предикативної аналітики, що дозволяє прогнозувати коливання попиту та оптимізувати параметри ціннісної пропозиції та каналів збуту. Впровадження ШІ сприяє поглибленій сегментації споживачів та персоналізації сервісів, що підвищує результативність взаємодії з клієнтами. У фармацевтичній галузі використання зазначених інструментів створює умови для проєктування інтелектуальних систем управління ЛП, архітектура яких адаптується до потреб системи охорони здоров'я (ОЗ) та індивідуальних запитів пацієнтів [27, 47, 51].

Інтеграція ЦТ у структуру організації сприяє формуванню прогресивних БМ. Динамічне моделювання на підставі BIG DATA та ШІ дозволяє організаціям своєчасно здійснювати трансформацію внутрішніх ресурсів та партнерських мереж для утримання КП. У таких умовах архітектура бізнесу трансформується

у гнучку екосистему, де технологічний потенціал є визначальним фактором стійкості та життєздатності організації в умовах глобальної цифровізації [5, 19, 31].

Сформований теоретичний базис та універсальні фреймворки візуального моделювання потребують адаптації до галузевої специфіки фармацевтичного ринку, що зумовлено високим рівнем державного регулювання та стрімкою цифровізацією системи ОЗ.

1.3 Особливості розробки бізнес-моделі аптечної мережі в умовах цифровізації

Розвиток теорії бізнес-моделювання на сучасному етапі демонструє перехід від аналізу окремих структурних блоків до застосування мережевого підходу. Якщо традиційна логіка фокусувалася переважно на внутрішній ефективності та розподілі ресурсів організації, то умови цифровізації визначають БМ як відкриту систему. Така система створює цінність через постійну мережеву взаємодію з багатьма партнерами [31, 33, 46].

Ця зміна підходів безпосередньо впливає на місце АМ в загальній системі господарювання. У минулому аптека розглядалася лише як кінцева точка лінійного ЛП, де здійснювався фізичний продаж ЛЗ. В умовах системного мислення АЗ стає активним вузлом цифрової мережі ОЗ. У такій моделі успіх бізнесу залежить від рівня інтеграції з виробниками, медичними закладами, ІТ-платформами та державними сервісами [20, 31, 34].

Цифрова трансформація БП змінює професійне призначення АЗ. Вони переходять від формату точок роздрібної торгівлі до статусу центрів управління фармацевтичною допомогою. Застосування технологій радіочастотної ідентифікації (RFID) та систем електронного моніторингу дозволяє АЗ стати частиною єдиного інформаційного простору. Це забезпечує прозорість руху ЛЗ та підвищує стійкість мережі до логістичних ризиків [14, 21, 34].

Важливою ознакою нової моделі є інтеграція АЗ із МІС та державними сервісами E-HEALTH. Запровадження електронних рецептів та автоматизований обмін даними між медиками та фармацевтами роблять АЗ невід'ємною частиною лікувального процесу. Такий підхід гарантує безперервність допомоги пацієнту та підвищує загальну соціальну ефективність БМ АЗ [14].

Зміна підходів до обслуговування клієнтів у фармацевтичній галузі зумовлює перехід від разових продаж до формування довготривалих відносин. Цей процес базується на використанні омніканальних комунікацій, де мобільні застосунки аз стають основним інструментом надання послуг у реальному часі. У такій системі професійна роль фармацевта змінюється: він стає експертним консультантом, який поєднує дотримання етичних норм із роботою на цифрових платформах для підтримки пацієнта [15, 44].

Впровадження ІІІ та аналізу великих даних (BIG DATA) дозволяє АМ використовувати предикативну аналітику. Це допомагає прогнозувати попит на ЛЗ та оптимізувати складські залишки, що зміцнює фінансовий стан організації [19, 33].

У системі стратегічного управління БМ розглядається як логічна основа для вибору стратегії розвитку організації. Вона описує внутрішню архітектуру та механізми, за допомогою яких АМ створює цінність для пацієнтів і отримує прибуток. Визначення базової схеми генерування доходів у цифровому середовищі є обов'язковим етапом, що передує розробленню конкретних планів конкуренції на ринку [28, 31, 40, 50].

Використання БМ дозволяє керівництву АМ наочно представити процеси створення вартості, що є необхідним етапом перед початком цифровізації. Оскільки перехід на ЦТ потребує великих інвестицій, модель допомагає оцінити доцільність впровадження інновацій у конкретні ланки діяльності. Вона виступає інструментом для коригування стратегічних позицій, оскільки дозволяє перевірити відповідність обраних ІТ-рішень (мобільних додатків чи платформ)

загальному механізму отримання прибутку та ресурсним можливостям організації [5, 40, 52].

В умовах цифрової економіки БМ АЗ перетворюється на динамічну систему, яка визначає напрям стратегічних змін. Вибір конкретного шляху трансформації залежить від того, на чому базується БМ: на забезпеченні фізичної доступності ЛЗ чи на наданні інтелектуальних фармацевтичних сервісів. Розуміння БМ як логічної схеми дозволяє організації обрати ефективний формат цифровізації – від автоматизації складського обліку до переходу на омніканальну взаємодію з пацієнтами та лікарями [19, 27, 33].

Для наочного порівняння стратегічних орієнтирів АМ в умовах цифрових змін доцільно виділити характеристики двох основних типів БМ (табл. 1.9).

Таблиця 1.9.

Порівняльна характеристика типів БМ АМ за рівнем цифровізації

Критерій порівняння	Модель фізичної доступності (традиційна)	Модель інтелектуальних сервісів (цифрова)
Основна цінність	Наявність товару та територіальна близькість	Персоналізований фармацевтичний супровід
Канали взаємодії	Фізичні точки продажу (офлайн)	Омніканальні платформи, мобільні додатки
Роль персоналу	Відпуск ЛЗ	Експертне консультування та ІТ-грамотність
Джерело даних	Внутрішня звітність	BIG DATA, предикативна аналітика, МІС

Джерело: Складено автором на підставі:[19,27]

БМ також слугує базою для управління ризиками, що виникають під час реалізації стратегії цифрового розвитку. Вона дає змогу моделювати різні сценарії зміни витрат та доходів у процесі впровадження інновацій. Для АМ, які працюють у мінливому середовищі, наявність чіткої БМ є засобом запобігання стратегічним помилкам. Це забезпечує узгодженість між технологічними змінами та реальними можливостями бізнесу отримувати прибуток. Саме тому в межах

фармацевтичної галузі стратегічне проєктування обов'язково включає поглиблений аналіз регуляторних обмежень та технологічних трендів. Це дозволяє АМ створювати БМ, здатні до швидкої адаптації в умовах законодавчих змін, нових вимог E-HEALTH або зовнішніх кризових явищ [28, 29, 50].

Поєднання технологій великих даних (BIG DATA) та ШІ змінює характер використання шаблону БМ О. ОСТЕРВАЛЬДЕРА. Вона перетворюється зі статичного опису на динамічну систему управління. Якщо раніше блоки моделі фіксували стан організації на певний період, то ЦТ дозволяють постійно оновлювати інформацію на підставі аналізу даних у реальному часі. Це робить АМ більш гнучкою до змін ринку та потреб пацієнтів [4, 31, 46].

Блок «Сегменти клієнтів» трансформується: замість загальних демографічних показників (вік, стать) організація використовує детальні моделі поведінки споживачів. Інструменти BIG DATA накопичують відомості про кожну покупку та взаємодію з клієнтом, що дозволяє проводити поглиблену сегментацію ринку. ШІ аналізує ці масиви даних для виявлення прихованих потреб пацієнта. У результаті фокус менеджменту зміщується з обслуговування великих груп людей на персональну допомогу конкретній особі залежно від її життєвої ситуації [26, 44, 52].

У блоці «Ціннісна пропозиція» відбувається перехід до персоналізації ЛЗ і послуг. ШІ аналізує медичну історію клієнта та дані про його замовлення, що дає змогу формувати вчасні та індивідуальні пропозиції. У такій моделі цінністю є не просто ЛЗ на полиці, а безперервний сервіс супроводу пацієнта, який автоматично підлаштовується під його стан здоров'я в режимі реального часу [15, 24, 27].

Для кращого розуміння впливу цифровізації на структуру БМ доцільно виділити ключові зміни у її функціональних блоках (табл. 1.3).

Таблиця 1.10

Трансформація блоків БМ АМ під впливом ІІІ та BIG DATA

Блок моделі	Традиційний підхід	Цифровий підхід (ІІІ & BIG DATA)
Сегменти клієнтів	Широкі групи (географія, вік)	Поглиблена сегментація за поведінкою
Ціннісна пропозиція	Наявність та ціна ЛЗ	Персоналізований сервіс та супровід
Ключові ресурси	Приміщення, запаси, персонал	Інформаційні бази, алгоритми аналізу
Структура витрат	Переважають постійні операційні витрати (ОВ)	Оптимізація через точне прогнозування

Джерело: Складено автором на підставі [19,26]

Технології також оптимізують внутрішні блоки моделі, зокрема «Ключові види діяльності» та «Структуру витрат». Автоматичне прогнозування попиту та інтелектуальне управління запасами дозволяють зменшити логістичні втрати.

Завдяки цьому архітектура БМ працює як єдиний механізм, що миттєво реагує на зовнішні виклики. Економічний ефект від таких змін проявляється у зростанні рентабельності інвестицій, яку доцільно розраховувати для оцінки цифрових проєктів [21, 48].

Впровадження омніканальних комунікацій є методом узгодження інформаційних потоків між пацієнтом, лікарем та АЗ. На відміну від багатоканальної моделі, де кожен засіб зв'язку працює окремо, омніканальність передбачає їх повне об'єднання в єдину мережу. Це дозволяє клієнту переходити від одного інструменту до іншого (наприклад, від мобільного додатка до консультації в АЗ) без втрати історії звернення та необхідності повторно надавати дані [15].

Технічна база АМ включає інтегровану CRM-систему та її синхронізацію з МІС. Це дає змогу фармацевту миттєво отримувати дані про електронні рецепти та наявність ЛЗ за програмами відшкодування вартості. Така єдність систем

прискорює обробку запитів і забезпечує персоналізацію фармацевтичного обслуговування [14].

Застосування омніканального підходу трансформує АЗ з торговельного об'єкта на сервісний хаб. Використання ШІ для аналізу попереднього досвіду пацієнта дозволяє адаптувати інформацію під його конкретні потреби. Єдині стандарти подачі контенту в усіх каналах зв'язку зменшують когнітивне навантаження на споживача та сприяють зростанню довіри до АМ [15].

Крім технологій, робота омніканальної БМ залежить від рівня цифрової грамотності персоналу. Фармацевти мають бути включені в загальний інформаційний простір, щоб надавати консультації, які доповнюють дані з цифрових каналів. Це дозволяє поєднувати автоматизовані процеси з професійною етикою фахівця, що забезпечує безпеку та ефективність надання фармацевтичної допомоги [14, 44].

Мобільні застосунки є головним інструментом для переходу АЗ до цифрової форми роботи. Вони дозволяють відійти від загальних методів маркетингу та запровадити персональний підхід до кожного клієнта. В Україні такі додатки стали основним засобом зв'язку, через який пацієнти отримують індивідуальні пропозиції. Завдяки мобільним технологіям стає можливим не лише замовлення ЛЗ онлайн, а й створення персонального сервісного середовища, що враховує потреби конкретної людини [15, 24, 44].

Функціональні можливості мобільних додатків дозволяють АЗ персоналізувати роботу за допомогою програм лояльності та аналізу історії покупок. Система може автоматично нагадувати пацієнту про необхідність поповнити запаси ЛЗ саме тоді, коли вони закінчуються, або пропонувати супутні товари. Це змінює БМ аптеки: вона перестає бути простою точкою продажу і стає системою постійного супроводу клієнта. Такий підхід робить послуги АМ більш корисними для споживача [15].

Використання мобільних додатків суттєво змінює принципи, за якими люди обирають АЗ. Раніше головним чинником була територіальна близькість закладу, але зараз важливішою стає цифрова зручність. Споживачі віддають перевагу АЗ, де можна швидко порівняти ціни, перевірити наявність ЛЗ у реальному часі та зробити замовлення онлайн. Через це АМ змушені конкурувати не лише за асортимент, а й за якість своїх цифрових платформ та стабільність роботи сервісів [6, 15].

Для аналізу змін у поведінці споживачів доцільно порівняти традиційні та сучасні критерії вибору АЗ (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Пріоритетні чинники вибору АЗ в умовах цифровізації

Критерій вибору	Традиційна модель	Цифрова БМ (через застосунок)
Місцезнаходження	Поблизу дому чи роботи (вирішальний фактор)	Відходить на другий план перед доставкою
Ціноутворення	Порівняння цін шляхом обходу декількох точок	Моментальне порівняння в інтерфейсі додатка
Наявність товару	З'ясовується під час візиту або за телефоном	Перевірка залишків у реальному часі
Швидкість сервісу	Жива черга в АЗ	Швидка видача за кодом онлайн-замовлення

Джерело: Складено автором на підставі: [6, 15, 39]

Цифрова персоналізація, що здійснюється через мобільні застосунки, не зменшує вагомості професійної компетентності фармацевта. Цей показник залишається одним із ключових чинників, які визначають вибір споживачем конкретного АЗ. Побудова ефективної БМ базується на синергії мобільних технологій та експертної поради: цифровий застосунок виконує роль каналу для надання оперативної технічної інформації, тоді як фармацевт у фізичній точці чи через онлайн-чат забезпечує професійну та етичну підтримку. Така інтеграція дозволяє формувати довгострокові взаємини з клієнтами на підставі довіри та високих стандартів сервісу в усіх точках взаємодії [6, 15, 44].

Впровадження алгоритмів машинного навчання з метою предикативного аналізу попиту є стратегічним напрямом трансформації БМ АМ у контексті концепції Індустрії 4.0. Традиційні підходи до планування запасів, що базуються на аналізі минулих періодів, часто виявляються малоефективними через високу динамічність фармацевтичного ринку. Використання інтелектуальних машин надає системі можливість адаптуватися до мінливих умов середовища та опрацьовувати великі масиви даних про обсяги продаж, сезонні коливання захворюваності та трансформації у споживчій поведінці [22, 48].

Застосування прогнозних моделей на базі машинного навчання справляє безпосередній вплив на блок «Потоки доходів» БМ АЗ. Завдяки точному прогнозуванню попиту мінімізується виникнення дефіциту, який є головним чинником втрачених продаж у роздрібній торгівлі. Через автоматизоване формування замовлень у постачальників АЗ гарантує наявність необхідного асортименту в кожному підрозділі АМ, що забезпечує зростання обсягів реалізації та стабілізацію фінансових надходжень [4, 48].

Поряд із покращенням фінансових детермінант, цифрова логістика на базі машинного навчання суттєво мінімізує операційні ризики та видатки у ЛП. Інтелектуальні системи здатні ідентифікувати «вузькі місця» у логістичних циклах і генерувати найбільш раціональні маршрути транспортування ЛЗ. Такий підхід не лише скорочує витрати на перевезення та зберігання, а й гарантує високу якість фармацевтичної допомоги завдяки вчасному забезпеченню споживачів необхідними ЛЗ [20, 22, 34].

Застосування ЦТ у логістичних процесах ФО виступає обов'язковою умовою забезпечення стійкості ЛП в періоди соціально-економічної нестабільності. Ключовим завданням інноваційних інструментів є зниження ймовірності настання ризиків, зокрема псування товарів, порушення графіків доставки або втрати вантажів. Процеси цифровізації дозволяють автоматизувати

моніторинг руху ЛЗ, що підвищує загальну надійність системи фармацевтичного забезпечення населення [20, 34].

Одним із найбільш дієвих інструментів для підвищення прозорості логістичних операцій є технологія радіочастотної ідентифікації (RFID). Впровадження RFID-рішень у процеси постачання та реалізації дозволяє здійснювати безперервний наскрізний моніторинг кожної товарної одиниці в режимі реального часу. Це нівелює ризики помилкового відвантаження продукції третім особам, запобігає розкраданню активів та суттєво прискорює процедури інвентаризації на складських об'єктах АМ. Завдяки високому ступеню точності ідентифікації, системи на підставі RFID забезпечують повну видимість руху запасів на всіх етапах ЛП [20, 27].

З метою попередження ризиків втрати якості ЛЗ внаслідок порушення регламентованих умов зберігання впроваджуються ЦТ та спеціалізовані моніторингові датчики. Оснащення транспортних засобів і складських зон пристроями, що в режимі реального часу фіксують температуру, вологість та інші параметри зовнішнього середовища, забезпечує можливість миттєвого реагування на будь-які відхилення від нормативних показників. Такий безперервний контроль є критично важливим для термолабільних ЛЗ, оскільки дозволяє уникнути часткового або повного псування споживчих властивостей фармацевтичної продукції на етапі транспортування [23, 34].

Фундаментальною складовою цифрової архітектури логістики є застосування хмарних обчислень та систем електронного документообігу. Використання інструментів «електронної митниці» та випереджувальне внесення відомостей до баз даних дають змогу ідентифікувати помилки в супровідній документації ще до фактичного відправлення вантажу. Це мінімізує ймовірність затримок під час перетину кордону та запобігає розривам у ЛП. Крім того, використання хмарних сервісів спрощує процедуру обробки інформаційних

запитів і гарантує високий рівень захищеності конфіденційних даних про логістичні операції [20, 21, 22]

Для посилення захисту інформаційних потоків і підвищення прозорості транзакцій у межах фармацевтичної логістики перспективним є впровадження технології розподіленого реєстру. Вона дозволяє акумулювати цифрові відомості про всі етапи переміщення ЛЗ, які захищені від несанкціонованого коригування. Це виступає гарантом автентичності даних про походження препаратів і унеможливорює потрапляння фальсифікованої продукції до АМ. Зазначена технологія сприяє встановленню довіри між усіма суб'єктами логістичної системи та підвищує загальний рівень безпеки фармацевтичного бізнесу [21, 23].

Процеси управління ризиками вдосконалюються завдяки застосуванню інтелектуальних систем та впровадженню концепції «цифрових двійників» у ЛП. Цифровий двійник забезпечує віртуальне відображення взаємозв'язків між усіма суб'єктами системи, що дозволяє моделювати та апробувати оптимальні маршрути доставки ЛЗ в умовах транскордонних обмежень або завантаженості транспортних магістралей. Інтеграція ШІ в такі моделі надає можливість предикативно визначати коливання попиту та ідентифікувати «вузькі місця» у логістичних операціях. Це створює умови для прийняття менеджментом обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації товарних потоків організації [21, 48].

Взаємодія АЗ із МІС та загальнодержавною цифровою платформою E-HEALTH є фундаментальною складовою функціонування сучасної БМ ФО. Даний процес передбачає формування уніфікованого цифрового простору, в якому АЗ діє як повноправний суб'єкт системи ОЗ. Ключовою метою такої інтеграції є відмова від паперового документообігу на користь автоматизованого управління процесами рецептурного відпуску товарів, що гарантує високу прозорість та безперервність надання фармацевтичної допомоги населенню [14, 66].

Основним інструментом зазначеної інтеграції виступає впровадження електронного рецепта (E-RECEPT), який об'єднує лікаря, пацієнта та фармацевта в межах єдиного сервісного циклу. Застосування е-рецепта дозволяє АМ в автоматичному режимі отримувати відомості про призначення, проводити верифікацію наявності ЛЗ за державними програмами відшкодування вартості та своєчасно виконувати відпуск ЛЗ. Така синхронізація операційних процесів мінімізує ймовірність помилок при призначенні медикаментозної терапії та значно спрощує доступ споживачів до необхідних ЛЗ у межах реалізації соціальних ініціатив [14, 66].

Для забезпечення ефективної роботи інтегрованої моделі необхідно виконати ряд технічних та організаційних етапів. До пріоритетних завдань належать: організація стабільного технічного супроводу систем, спрощення механізмів авторизації працівників у базах даних та підвищення рівня цифрових навичок фармацевтів. Фундаментальною умовою є впровадження уніфікованих стандартів обміну даними, що запобігає виникненню помилок під час взаємодії різних ЦТ. Системний моніторинг стабільності роботи МІС гарантує надійність надання послуг навіть за умов нестабільного зв'язку [14, 23].

Взаємодія з державними ЦТ стимулює розвиток Міждисциплінарних комунікаційних зв'язків між лікарями та фармацевтичними фахівцями. Завдяки автоматизованим процесам обміну відомостями фармацевт стає безпосереднім учасником моніторингу результативності терапії. Це посилює ціннісну пропозицію БМ АЗ, трансформуючи її з торговельного об'єкта в інтелектуальний елемент загальної системи ОЗ. Цифрова інтеграція АМ в екосистему E-HEALTH сприяє зростанню їхньої соціальної відповідальності та зміцненню конкурентних позицій на ринку [14, 66].

Впровадження ЦТ у фармацевтичний сектор докорінно змінює професійну роль фахівця: вона трансформується від простої реалізації товарів до надання комплексної клінічної та консультативної допомоги. В умовах цифровізації ЦТ не

замінюють працівника, а виступають інструментом, що дозволяє вивільнити час для більш якісної взаємодії з пацієнтами. Сучасна модель аптечного бізнесу передбачає обов'язкове поєднання онлайн-сервісів із фаховою порадою фармацевта, що створює синергійний ефект і підвищує цінність отриманої послуги [44, 66].

Дані соціологічних досліджень підтверджують, що попри активний розвиток інтернет-АЗ та мобільних застосунків, рівень професійної компетентності персоналу залишається для споживачів домінуючим чинником при виборі закладу. Клієнти високо оцінюють здатність фармацевта надати кваліфіковану допомогу, роз'яснити специфіку використання ЛЗ та запропонувати оптимальний варіант лікування. Таким чином, високий рівень знань персоналу є базовим фундаментом, на якому ґрунтується довіра до бренду АМ в умовах високої ринкової конкуренції [6, 39, 44].

Дотримання засад фармацевтичної етики та деонтології виступає критично вагомим елементом забезпечення споживчої лояльності в умовах цифрового середовища. Поєднання етичних імперативів із сучасними ЦТ обслуговування (зокрема чат-ботами та сервісами онлайн-консультування) надає можливість АЗ реалізувати адресний та персоналізований підхід до надання допомоги. Застосування етичного підходу виступає гарантією безпеки пацієнта та конфіденційності його персональних даних, що є базовою передумовою побудови довгострокових взаємин. В межах концепції системного мислення фармацевтичний фахівець забезпечує якість обслуговування, інтегруючи високу швидкість технологічних процесів із принципами гуманності та фахової відповідальності [6, 44].

Формування стійких та тривалих взаємозв'язків із клієнтами потребує від суб'єктів аптечного ринку впровадження моделей управління, орієнтованих на пацієнта. Такі моделі ґрунтуються на детальному розумінні індивідуальних життєвих ситуацій та потреб пацієнтів, виходячи за межі стандартного аналізу

статистичних ринкових сегментів. Використання масивів даних із мобільних застосунків дозволяє фармацевту аналізувати історію взаємодії з конкретним клієнтом для надання релевантних порад. Це сприяє трансформації АЗ з місця реалізації товарів у надійного партнера пацієнта в системі ОЗ, що гарантує життєздатність БМ у довгостроковій перспективі [15, 52, 31].

Проведення оцінки потенціалу та життєздатності прогресивних БМ АМ в умовах цифрової трансформації потребує застосування системного підходу, який об'єднує фінансові, маркетингові та технологічні детермінанти. Рівень ефективності моделі визначається її здатністю конвертувати впроваджені інноваційні рішення в економічну цінність та забезпечувати формування стійких КП. Здійснення комплексного моніторингу дозволяє вчасно коригувати стратегічні позиції організації відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища та наявного внутрішнього потенціалу саморозвитку [40, 41, 52].

Система фінансових КРІ (ключових показників ефективності) виступає базовим індикатором успішності трансформаційних процесів у БМ. Для АМ пріоритетним показником є швидкість оборотності запасів ($K_{об}$), динаміка зростання якої свідчить про ефективну цифрову оптимізацію ЛП та вивільнення обігового капіталу:

$$K_{об} = \frac{V_{реал}}{S_{залишок}}, \quad (1.6)$$

де: $V_{реал}$ - обсяг реалізованої продукції,

$S_{залишок}$ – середній залишок товарів.

Поряд із цим здійснюється оцінка показника рентабельності інвестицій (ROI) у впровадженні ІІІ та систем аналітики великих даних (BIG DATA):

$$ROI = \frac{ЧП}{I_{заг}} \times 100\%, \quad (1.7)$$

де: ЧП – чистий прибуток, отриманий завдяки впровадженню ЦТ,
 $I_{\text{заг}}$ – вартість інвестованого капіталу .

Критично важливим залишається аналіз класичних коефіцієнтів ліквідності, прибутковості та ринкової стійкості, сукупна оцінка яких підтверджує рентабельність обраної логіки генерування доходів організації [19, 50].

Маркетингові індикатори зосереджені на оцінці результативності взаємодії з пацієнтами через цифрові інтерфейси. Ключовими метриками виступають вартість залучення одного клієнта вартість залучення клієнта та його довічна цінність для АМ, співвідношення яких демонструє рівень стійкості моделі монетизації:

$$R_m = \frac{\text{ДЦК}}{\text{ВЗК}}, \quad (1.8)$$

де: R_m - індекс стійкості моделі монетизації,
 ДЦК – довічна цінність клієнта,
 ВЗК – вартість залучення клієнта.

Поряд із цим аналізуються параметри веб-аналітики: обсяги трафіку в мобільному застосунку, коефіцієнт конверсії онлайн-візитів у фактичні покупки та ступінь залученості користувачів. Особлива увага приділяється індексу задоволеності споживачів та інтегральному рівню їх лояльності до бренду АЗ [6, 44, 53].

Параметри цифрової зрілості та операційної ефективності відображають якість інтеграції технологічних рішень у БП організації. До них належать рівень автоматизації формування замовлень, надійність функціонування МІС та питома вага електронних рецептів у загальному обсязі реалізації. У контексті концепції

Індустрії 5.0 стратегічним критерієм стає людський вимір моделі — спроможність персоналу поєднувати високу цифрову грамотність із засадами професійної етики. Кінцевим результатом впровадження прогресивної БМ є зростання ринкової вартості АМ та посилення її соціальної ролі у загальнодержавній системі ОЗ [4, 14, 38].

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено комплексне дослідження теоретичних засад формування БМ ФО в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки, що дозволило сформулювати наступні висновки:

На підставі аналізу наукових підходів вітчизняних та зарубіжних вчених встановлено, що БМ є системним описом логіки створення, просування та отримання цінності організацією. Визначено, що в сучасних умовах БМ еволюціонує від простої структури витрат і доходів до складної екосистеми, де ключовим елементом є здатність ФО адаптуватися до потреб споживачів за допомогою ЦТ.

Цифровізація виступає головним фактором трансформації сучасних БМ у фармації. Впровадження інструментів ШІ, великих даних та хмарних обчислень дозволяє забезпечити перехід від традиційних методів торгівлі до ОМ взаємодії. Це сприяє підвищенню прозорості ЛП та покращенню якості надання фармацевтичної допомоги.

Проєктування БМ ФО в умовах цифровізації потребує застосування інтегрованого підходу, який поєднує стратегічне управління, маркетингові комунікації та передові ЦТ. Використання методів бізнес-моделювання дозволяє наочно представити взаємозв'язки між ресурсами, процесами та цільовими сегментами ринку, що є необхідною передумовою для подальшого аналізу ефективності діяльності організації.

Таким чином, теоретичне дослідження підтвердило, що успішне функціонування АМ на сучасному ринку неможливе без системної модифікації їхніх БМ на засадах цифровізації. Це обумовлює необхідність проведення детального аналізу господарської діяльності та стану впровадження ЦТ у конкретній ФО, що буде здійснено у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОДОРОЖНИК ВОЛИНЬ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Подорожник Волинь»

Сучасний стан фармацевтичного ринку України характеризується високою адаптивністю до викликів воєнного стану та активним впровадженням ЦТ. Провідну роль у системі ОЗ відіграє аптечний роздрібний сегмент, який поєднує комерційну ефективність із важливою соціальною місією – забезпеченням населення доступними ЛЗ. Для дослідження трансформації БМ в умовах цифровізації як об'єкт аналізу було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Подорожник Волинь» (ТОВ «Подорожник Волинь»), що входить до структури національної АМ «Подорожник».

Організація зареєстрована як юридична особа та відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), основним напрямом роботи ТОВ «Подорожник Волинь» є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Діяльність організації здійснюється на підставі ліцензії на право провадження господарської діяльності з роздрібною торгівлю ЛЗ, що передбачає суворе дотримання вимог Належної аптечної практики (GPP). Обрана організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю — дозволяє організації своєчасно реагувати на ринкові зміни та ефективно розподіляти управлінські функції.

АМ «Подорожник», частиною якої є досліджуване ТОВ, розпочала свою діяльність у 1999 р. з відкриття першої аптеки у Львові. За понад 25 років розвитку бренд трансформувалася з локального закладу у лідера українського фармацевтичного ринку за кількістю торгових точок, мережа якого налічує понад 1800 АЗ. ТОВ «Подорожник Волинь» забезпечує стратегічну присутність бренду в Західному

регіоні України, зокрема у Волинській області, реалізуючи єдині стандарти обслуговування, логістики та маркетингової політики АМ (рис. 2.1) [30].

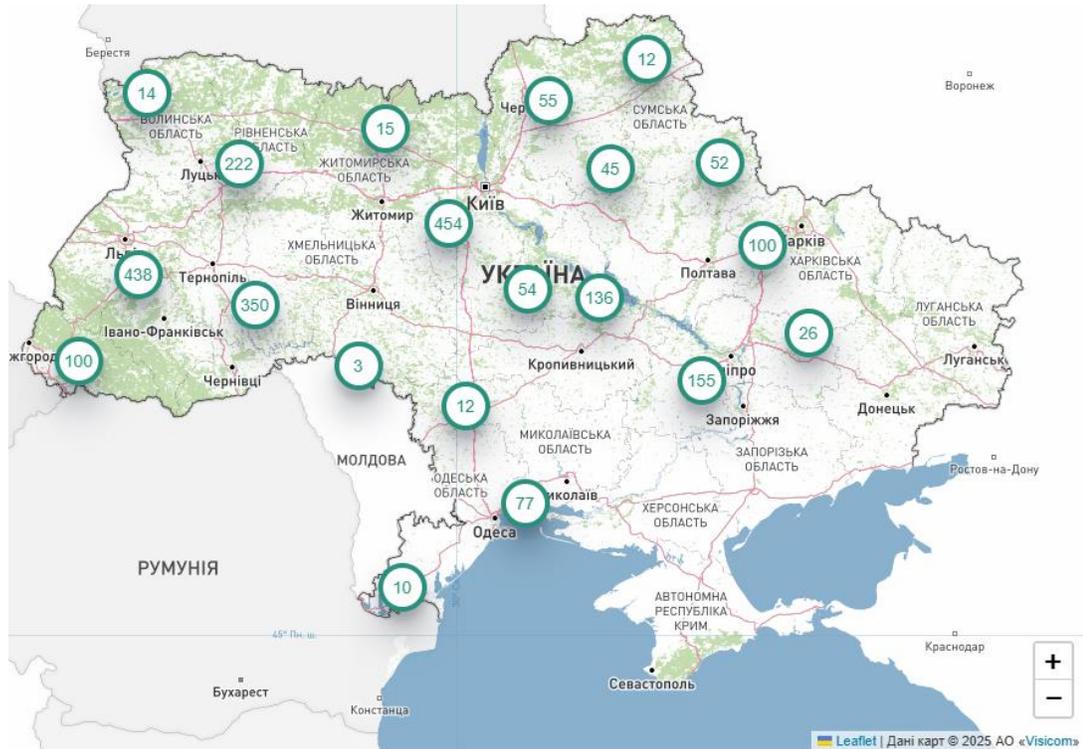


Рис. 2.1 Географія присутності національної АМ «Подорожник» в Україні

Місія АМ «Подорожник» - це допомога людям у збереженні здоров'я через надання якісної фармацевтичної опіки та доступних ЛЗ. Основними цінностями компанії є орієнтація на потреби клієнта, впровадження інновацій та соціальна відповідальність. У цифрову епоху місія організації розширюється: «Подорожник» стає технологічним помічником для пацієнта, пропонуючи не лише ЛЗ, а й зручні сервіси для комунікації. Це реалізується через ОМ, де клієнт може отримати послугу як фізично в АЗ, так і онлайн через сайт чи мобільний застосунок [30].

Організаційна структура управління ТОВ «Подорожник Волинь» має гібридний характер (рис. 2.2). Основна управлінська вертикаль побудована за дивізійним принципом: від Дивізійного директора (стратегічний рівень) до Регіонального директора та Завідувача АЗ (операційний рівень).



Рис. 2.2 Організаційна структура управління ТОВ «Подорожник Волинь» з виокремленням операційної вертикалі менеджменту

Джерело: складено автором на підставі [30]

Справа на схемі виділено функціональні блоки підтримки, які забезпечують цифрову трансформацію БМ. Зокрема, Департамент ІТ та Департамент маркетингу відповідають за функціонування омніканальних каналів збуту (мобільний додаток, чат-боти), що дозволяє інтегрувати фізичні АЗ в єдину цифрову екосистему здоров'я [30].

Ефективність функціонування ТОВ «Подорожник Волинь» та визначення стратегічних пріоритетів його розвитку потребують проведення ґрунтовного аналізу основних техніко-економічних показників за 2022-2024 рр. Обраний період є репрезентативним, оскільки дозволяє оцінити здатність БМ адаптуватися до кризових явищ в умовах воєнного стану. Інформаційною базою для розрахунків стала офіційна фінансова звітність організації: «Баланс» (форма №1) та «Звіт про фінансові результати» (форма №2), що містяться у додатках до роботи (Додатки А-Д).

Динаміку ключових параметрів діяльності ТОВ «Подорожник Волинь» узагальнено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «Подорожник Волинь» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 (+/-)	2023/2022 (%)	2024/2023 (+/-)	2024/2023 (%)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	769411	1183540	1473981	+414129	153,8	+290441	124,5
Собівартість реалізації, тис. грн	649964	997276	1179450	+347312	153,4	+182174	118,3
Валовий прибуток, тис. грн	119447	186264	29531	+66817	155,9	+108267	158,1
Адміністративні витрати, тис. грн	51787	47193	18 676	-4 594	91,1	-28517	39,6
Витрати на збут, тис. грн	64490	132371	252 306	+67 881	205,3	+119935	190,6
Чистий прибуток, тис. грн	3602	4366	6 693	+764	121,2	+2327	153,3
Сер. кількість працівників, осіб	261	364	464	+103	139,5	+100	127,5
Вартість основних засобів, тис. грн	12292	25535	36 151	+13243	207,7	+10616	141,6
Показники ефективності							
Прод. праці, тис. грн/особу	2 947,9	3 251,5	3 176,7	+303,6	110,3	-74,8	97,7
Фондовіддача, грн/грн	62,6	46,3	40,8	-16,3	74,0	-5,5	88,0
Рентабельність продаж (ROS), %	0,47	0,37	0,45	-0,10	78,8	+0,08	123,1

Аналіз динаміки техніко-економічних показників ТОВ «Подорожник Волинь» за 2022-2024 рр. свідчить про стійке зростання масштабів діяльності організації. Чистий дохід від реалізації за досліджуваний період збільшився на 191,6%, досягнувши у 2024 р. позначки 1,47 млрд грн. Таке стрімке зростання пояснюється не лише розширенням фізичної АМ, а й успішною реалізацією омніканальної стратегії, зокрема активним розвитком онлайн-замовлень через власний сайт та мобільний додаток.

Позитивною тенденцією є випереджаюче зростання валового прибутку (на 246,6%) порівняно з темпами росту собівартості реалізованої продукції (на 181,5%). Це вказує на підвищення ефективності закупівельної політики організації та оптимізацію асортиментного портфеля за рахунок збільшення частки високорентабельних товарів і власних торгових марок.

Разом з тим, спостерігається суттєве зростання витрат на збут, які за три роки збільшилися майже в 4 рази (на 391,2%). Це зумовлено агресивною маркетинговою активністю, витратами на підтримку цифрової інфраструктури та логістичне забезпечення адресної доставки ЛЗ споживачам. Зростання середньої кількості працівників на 77,8% та вартості основних засобів на 194,1% підтверджує перехід БМ на етап інтенсивного масштабування.

Показники ефективності демонструють неоднозначну динаміку. Продуктивність праці за весь період зросла на 107,8%, що свідчить про якісну роботу персоналу та ефективність систем автоматизації. Водночас зниження фондівіддачі на 34,9% є закономірним наслідком значних капітальних інвестицій у нові АЗ та ІТ-обладнання, які ще не встигли вийти на повну проектну потужність. Рентабельність продаж залишається на рівні 0,45%, що є характерним для фармацевтичного роздрібного сегменту, який працює за моделлю низької націнки при високому товарообігу.

Графічна інтерпретація результатів діяльності організації (рис. 2.3) дозволяє наочно оцінити масштаби розвитку АМ. Використання допоміжної осі

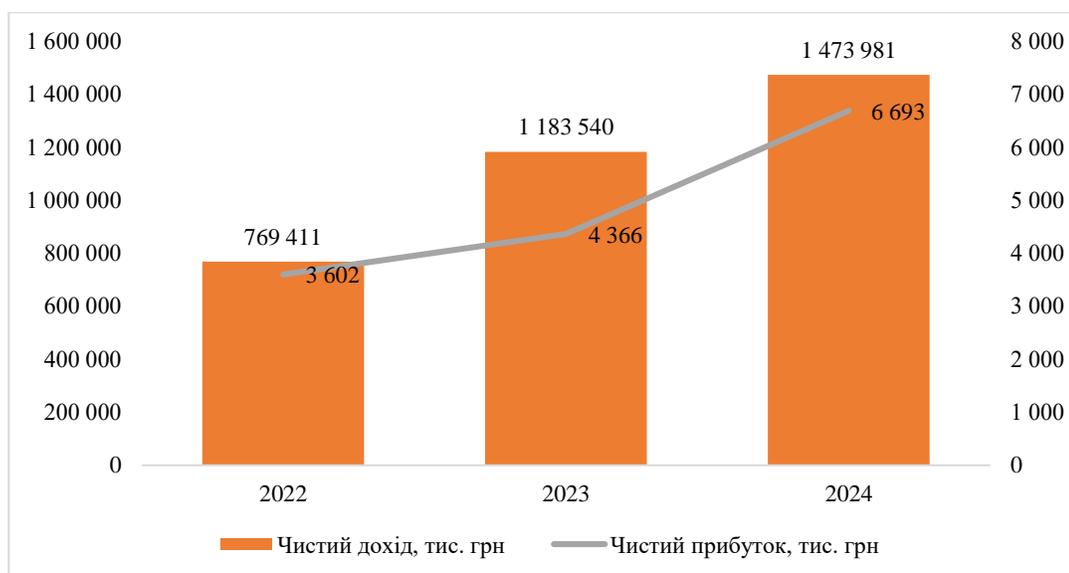


Рис. 2.3 Порівняльна динаміка чистого доходу (ліва вісь) та чистого прибутку (права вісь) ТОВ «Подорожник Волинь» у 2022–2024 рр.

для показника чистого прибутку дозволяє побачити його стійку позитивну динаміку, яка була б непомітною на фоні мільярдних оборотів доходу.

Лінія прибутку синхронно зростає разом із стовпчиками доходу. Це підтверджує, що стратегія агресивного захоплення ринку та впровадження ЦТ (онлайн-замовлення, мобільний додаток) є економічно виправданою. Хоча рентабельність у фармацевтичному роздрібному сегменті традиційно є низькою, зростання чистого прибутку на 185,8% за три роки свідчить про те, що БМ ТОВ «Подорожник Волинь» успішно адаптувалася до умов воєнного стану та цифрової трансформації.

Аналіз трансформації структури операційних витрат (рис. 2.4) відображає переорієнтацію БМ ТОВ «Подорожник Волинь». Спостерігається суттєве скорочення адміністративних видатків на фоні зростання витрат на збут, які за три роки збільшилися майже в 4 рази. Це свідчить про активне фінансування маркетингових ЦТ, підтримку мобільного застосунку та розвиток логістичних сервісів, що дозволило оптимізувати управлінський апарат через автоматизацію процесів.

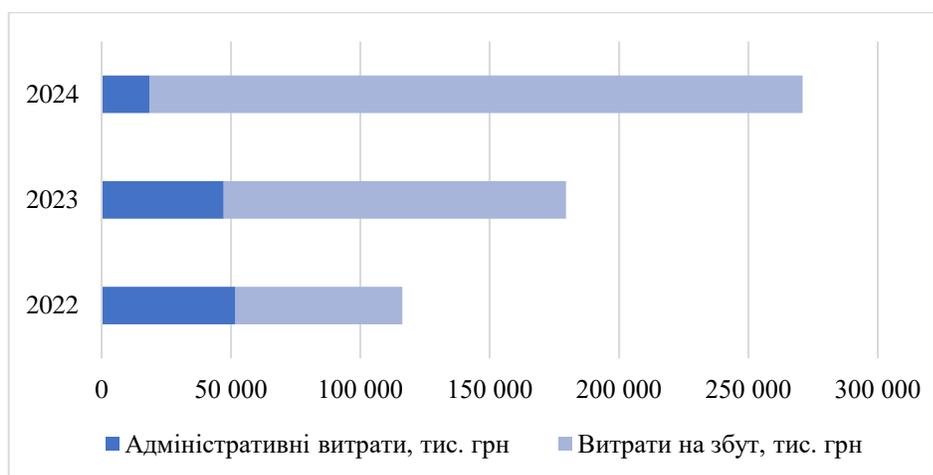


Рис. 2.4 Співвідношення адміністративних витрат та витрат на збут у 2022-2024 рр.

Позитивна динаміка продуктивності праці (рис. 2.5) свідчить про якісний розвиток людського капіталу в організації. Зростання обсягу доходу на одного працівника у 2023 р. підтверджує ефективність впровадження ЦТ в АЗ. Незначне зниження показника у 2024 р. пояснюється інтенсивним залученням нових фахівців (+203 особи за три роки) для роботи у нових торгових точках, які на момент аналізу ще не встигли вийти на повну операційну потужність.

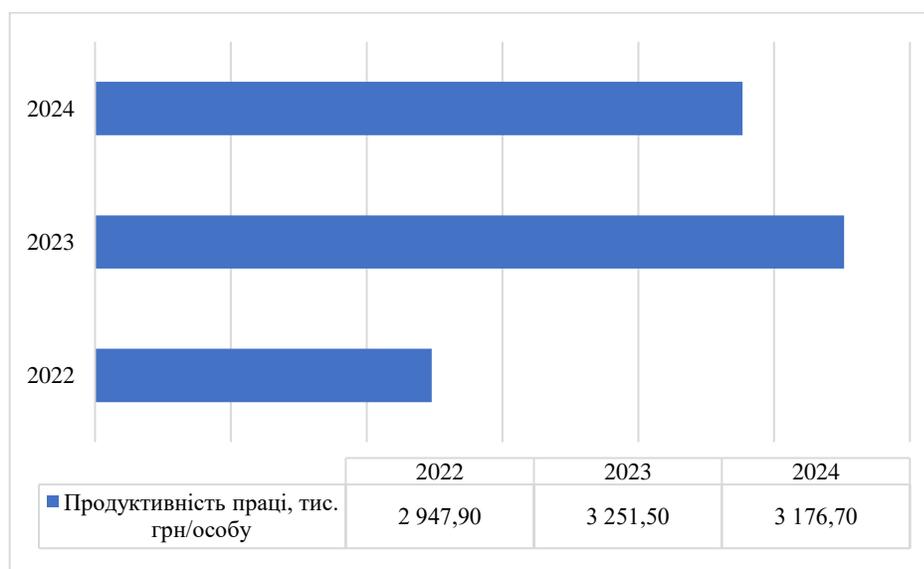


Рис. 2.5 Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Подорожник Волинь»

Фінансова стійкість та здатність до подальшого розвитку значною мірою визначаються структурою активів та джерел їх фінансування. Проведемо вертикальний та горизонтальний аналіз балансу організації (табл. 2.2).

Аналіз майнового стану ТОВ «Подорожник Волинь» дозволяє зробити висновок про значне розширення масштабів діяльності: валюта балансу за досліджуваний період зростає більш ніж удвічі, досягнувши 446,9 млн грн. Проте якісні зміни в структурі активів (рис. 2.6) вказують на зростання фінансових ризиків.

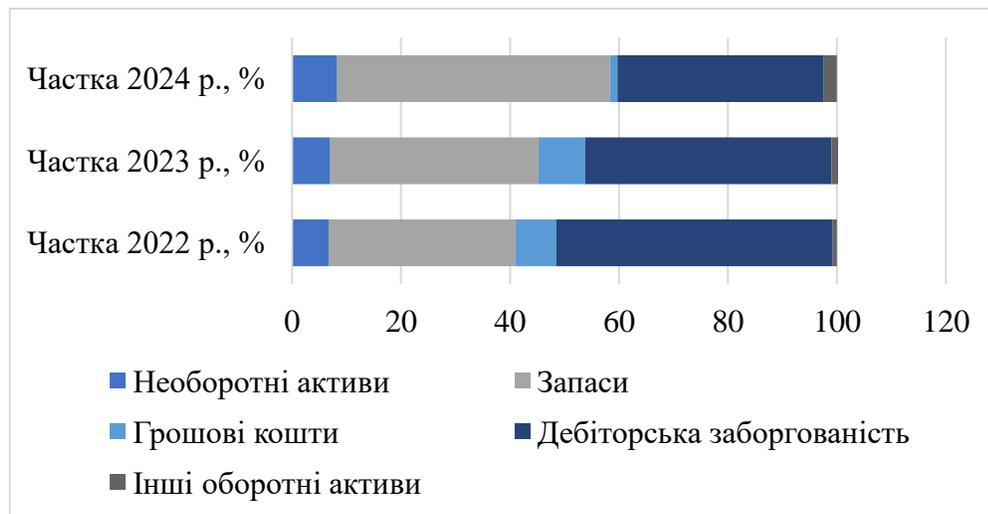


Рис 2.6 Динаміка структури активів ТОВ «Подорожник Волинь» у 2022-2024 рр.

Критичним моментом є агресивна політика управління запасами, частка яких у структурі активів зростає з 34,3% у 2022 р. до 50,0% у 2024 р. Це свідчить про «заморожування» половини всіх ресурсів організації у товарах, що за умов дефіциту грошових коштів (їх частка впала до 1,4%) створює загрозу касових розривів.

Структура пасивів (рис. 2.7) підтверджує вкрай високу фінансову залежність організації. Частка власного капіталу скоротилася до критичних 2,8%, тоді як 97,2% активів фінансуються за рахунок поточних зобов'язань перед постачальниками. Така модель є типовою для аптечного роздрібного сегменту, що швидко зростає, проте вона вимагає впровадження ефективних ЦТ для контролю за оборотністю та ліквідністю.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури активів і пасивів ТОВ «Подорожник Волинь» за 2022-2024 рр.

Стаття балансу	31.12.2022, тис. грн	Частка, %	31.12.2023, тис. грн	Частка, %	31.12.2024, тис. грн	Частка, %	Відхилення 2024/2022 (+/-)	Темп росту 2024/2022 (%)
АКТИВ								
I. Необоротні активи	14462	6,7	26968	7,0	37202	8,3	+22740	257,2
в т.ч. Основні засоби	12292	5,7	25535	6,7	36151	8,1	+23859	294,1
II. Оборотні активи	201950	93,3	355823	93,0	409685	91,7	+207735	202,9
в т.ч. Запаси	74309	34,3	146343	38,0	223353	50,0	+149044	300,6
в т.ч. Грошові кошти	16125	7,5	32772	8,6	6452	1,4	-9673	40,0
в т.ч. Дебіторська заборгованість*	109759	50,7	173 092	45,2	169166	37,9	+59407	154,1
БАЛАНС	216412	100,0	382791	100,0	446887	100,0	+230475	206,5
ПАСИВ								
I. Власний капітал	15 097	7,0	21 015	5,5	12545	2,8	-2 552	83,1
II. Довгострокові зобов'язання	1 073	0,5	0	0,0	0	0,0	-1 073	0,0
III. Поточні зобов'язання	200 242	92,5	361 776	94,5	434342	97,2	+234100	216,9
БАЛАНС	216 412	100,0	382791	100,0	446887	100,0	+230475	206,5

*Примітка: Дебіторська заборгованість включає заборгованість за товари/послуги, внутрішні розрахунки та іншу поточну дебіторську заборгованість.

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності ТОВ «Подорожник Волинь» за 2022–2024 рр.)

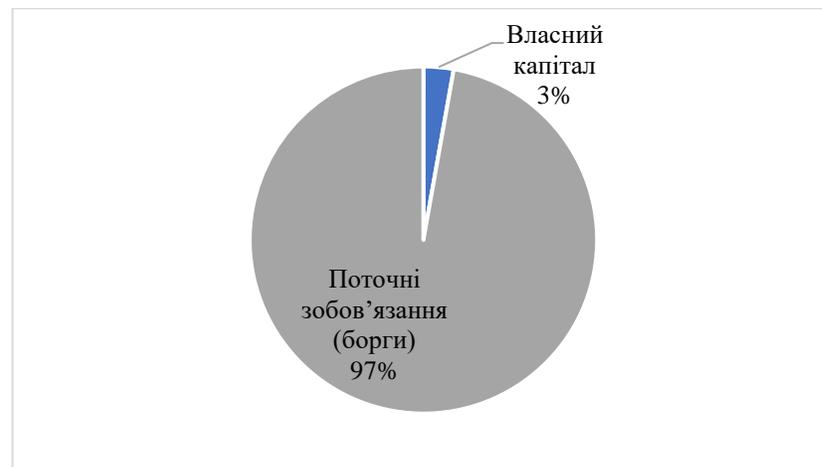


Рис. 2.7 Структура джерел фінансування ТОВ «Подорожник Волинь» станом на 31.12.2024 р.

Для поглибленої оцінки фінансового стану та визначення рівня платоспроможності ТОВ «Подорожник Волинь» проведено розрахунок ключових показників ліквідності та фінансової стійкості. Динаміку зазначених коефіцієнтів за досліджуваний період представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Подорожник Волинь» за 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	> 1,0–3	1,01	0,98	0,94	Погіршення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,6–0,8	0,64	0,58	0,43	Погіршення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,08	0,09	0,015	Погіршення
Коефіцієнт автономії (незалежності)	> 0,5	0,07	0,05	0,03	Погіршення
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1	0,04	-0,28	-1,97	Негативна

Комплексна оцінка розрахованих коефіцієнтів свідчить про реалізацію організацією агресивної фінансової стратегії, спрямованої на максимально інтенсивне розширення ринкової частки за рахунок залучених ресурсів. Протягом 2023-2024 рр. коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 0,94, що вказує на недостатність оборотних активів для повного покриття короткострокових зобов'язань та потенційну залежність організації від безперервності операційного циклу.

Критичне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності (0,015 у 2024 р.) відображає гострий дефіцит грошових коштів для негайного погашення термінових боргів. Коефіцієнт автономії на рівні 0,03 демонструє, що 97% активів ТОВ «Подорожник Волинь» сформовано за рахунок позикового капіталу. Така модель є характерною для мережевого фармацевтичного роздрібного сегменту, що фінансує експансію шляхом залучення товарних кредитів від постачальників, проте вона зумовлює надзвичайно високу вразливість до макроекономічних коливань та ризиків логістичних збоїв.

Візуалізація динаміки показників ліквідності (рис. 2.8) наочно демонструє стабільний тренд до віддалення фактичних значень від нормативних рівнів. Найбільший розрив спостерігається у сфері миттєвої платоспроможності, що є прямим наслідком стратегії накопичення товарних запасів та їх уповільненої оборотності.

Встановлена критична залежність від зовнішнього фінансування та дефіцит високоліквідних активів підтверджують необхідність переходу від екстенсивного нарощування масштабів до підвищення операційної ефективності. Пріоритетним напрямом стабілізації фінансового стану стає впровадження інтелектуальних цифрових інструментів для оптимізації управління товарними потоками, що дозволить вивільнити обігові кошти та знизити ризик касових розривів.

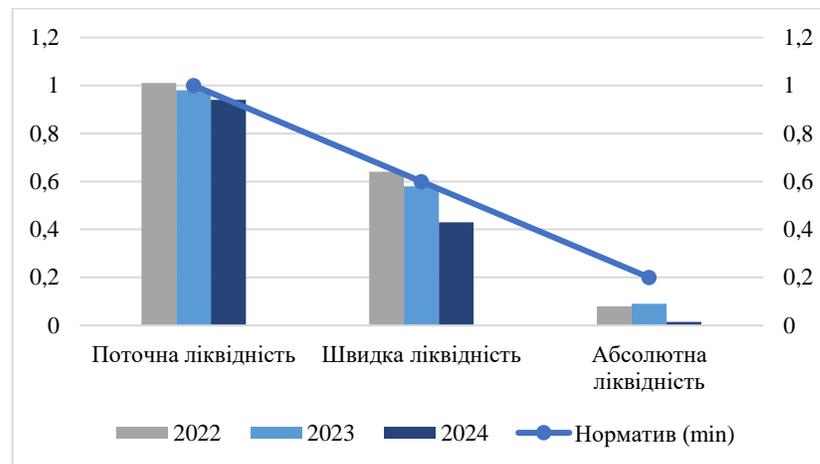


Рис. 2.8 Динаміка показників ліквідності ТОВ «Подорожник Волинь» порівняно з нормативними значеннями

Завершальним етапом комплексної діагностики діяльності ТОВ «Подорожник Волинь» є аналіз показників рентабельності та ділової активності. Зазначені індикатори дозволяють оцінити здатність менеджменту генерувати прибуток на одиницю використаних ресурсів та швидкість обігу капіталу в операційному циклі.

Отримані результати розрахунків за період 2022-2024 рр. систематизовано в табл. 2.4. Аналіз рентабельності підтверджує специфіку БМ «Подорожника» як великого оператора: за стабільно низької рентабельності продаж (ROS 0,45%) організація демонструє надзвичайно високу ефективність використання власного капіталу (ROE 39,9%). Такий результат досягається завдяки ефекту фінансового важеля – використанню значного обсягу позикових коштів для масштабування операцій. Водночас показники ділової активності сигналізують про накопичення системних проблем в управлінні товарними потоками. Уповільнення оборотності запасів з 41,7 до 69,1 дня свідчить про неефективність існуючих методів прогнозування попиту та ризику затоварення складів неліквідною продукцією. Це безпосередньо призводить до дефіциту грошових коштів, який було виявлено на етапі аналізу ліквідності.

Таблиця 2.4.

**Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «Подорожник
Волинь»**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка (+/-)
Рентабельність продажу (ROS), % (Чистий прибуток / Дохід)	0,47%	0,37%	0,45%	+0,08 в.п.
Рентабельність активів (ROA), % (Чистий прибуток / Середні активи)	1,91%	1,46%	1,61%	+0,15 в.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), % (Чистий прибуток / Середній ВК)	33,4%	24,2%	39,9%	+15,7 в.п.
Оборотність запасів (рази)	8,7	6,8	5,3	Уповільнення
Період обороту запасів (дні)	41,7	53,5	69,1	+15,6 днів

Таким чином, проведена діагностика дозволяє констатувати, що ТОВ «Подорожник Волинь» є динамічним суб'єктом господарювання, який успішно масштабує свою діяльність в умовах воєнного стану. Однак модель екстенсивного росту наразі вичерпує свій потенціал, що проявляється у критичному зниженні фінансової стійкості, дефіциті ліквідності та погіршенні оборотності капіталу. Виявлені диспропорції підтверджують об'єктивну потребу у переході до інтенсивного розвитку на підставі цифрової трансформації БП, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити операційну керованість АМ.

2.2 Оцінка існуючої бізнес-моделі ТОВ «Подорожник Волинь»

Для комплексного розуміння механізмів створення, доставки та фіксації цінності ТОВ «Подорожник Волинь» доцільно застосувати інструментарій стратегічного управління — шаблон БМ (BUSINESS MODEL CANVAS) О. ОСТЕРВАЛЬДЕРА ТА І. ПІНЬЄ. Даний підхід дозволяє систематизувати взаємозв'язки між ключовими операційними БП, ресурсами та клієнтськими сегментами організації в умовах його цифрової трансформації.

Архітектуру поточної БМ ТОВ «Подорожник Волинь» представлено в табл.

2.5.

Таблиця 2.5.

Шаблон БМ ТОВ «Подорожник Волинь» (за О. ОСТЕРВАЛЬДЕРОМ)

Ключові партнери <ul style="list-style-type: none"> • Дистриб'ютори <ul style="list-style-type: none"> • («БадМ», «Оптіма-Фарм») • Вітчизняні та іноземні виробники. • Технологічні партнери (банки, розробники ПЗ). • Державні інституції (НСЗУ) 	Ключові види діяльності <ul style="list-style-type: none"> • Управління ЛП та логістика. • Роздрібні аптечні операції. • Цифровий маркетинг та ІТ-підтримка. 	Ціннісна пропозиція Гібридна доступність (офлайн + онлайн 24/7). <ul style="list-style-type: none"> • Економічна вигода та програми лояльності • Професійна фармацевтична опіка. • Гарантія якості та сертифікації ЛЗ. 	Взаємовідносини з клієнтами <ul style="list-style-type: none"> • CRM-персоналізація пропозицій. • Соціальна відповідальність та емоційний зв'язок • Цифрове самообслуговування в додатку 	Сегменти споживачів Масовий офлайн-ринок (консерватори). <ul style="list-style-type: none"> • Діджитал-клієнти (користувачі мобільних сервісів). • B2B-сегмент (фонди, медзаклади). • Учасники програм реімбурсації.
	Ключові ресурси <ul style="list-style-type: none"> • Кваліфікований персонал (460+ осіб) ІТ-інфраструктура (сайт, додаток, МІС) . • Національний бренд «Подорожник». Мережа фізичних АЗ та товарні запаси. 		Канали збуту <ul style="list-style-type: none"> • Власна АМ. • Веб-сайт та мобільний застосунок. • Чат-боти у месенджерах. • Прайс-агрегатори (Tabletki.ua тощо). 	
Структура витрат <ul style="list-style-type: none"> • Собівартість товарів. • Фонд оплати праці. • Оренда та утримання приміщень. • Витрати на маркетинг та ІТ-сервіси. 			Потоки доходів <ul style="list-style-type: none"> • Роздрібна реалізація ЛЗ. • Продаж супутніх товарів та косметики. • Маркетингові послуги для виробників. 	

Детальний аналіз елементів канви свідчить про успішну трансформацію ТОВ «Подорожник Волинь» у напрямі омніканальності. Ключовою особливістю БМ є орієнтація на «гібридну доступність», де фізична присутність АЗ доповнюється розвиненою цифровою екосистемою. Це дозволяє організації одночасно утримувати консервативний сегмент споживачів та залучати молоду цифрову аудиторію, яка формує попит на онлайн-бронювання та адресну доставку.

Важливим елементом є перехід від моделі орієнтованої на продаж, до розбудови довгострокових взаємовідносин через персоналізацію пропозицій у CRM-системі та мобільному додатку. Проте, як продемонстрував фінансовий аналіз у попередньому підрозділі, висока вартість утримання такої архітектури вимагає оптимізації структури витрат та підвищення ефективності управління ключовими ресурсами, зокрема товарними запасами. Таким чином, існуюча БМ є життєздатною та технологічною, проте її слабким місцем залишається внутрішня операційна ефективність, що потребує впровадження інтелектуальних систем автоматизації логістичних процесів.

Для узагальнення результатів стратегічного аналізу та визначення організації в умовах цифровізації проведено SWOT-аналіз ТОВ «Подорожник Волинь». Даний метод дозволяє ідентифікувати внутрішні чинники розвитку (сильні та слабкі сторони) та зіставити їх із зовнішніми факторами впливу (можливості та загрози).

Матрицю SWOT-аналізу організації сформовано в табл. 2.6. Результати стратегічного аналізу свідчать про наявність суттєвого дисбалансу між зовнішньою ринковою активністю організації та його внутрішньою операційною ефективністю. Основною перевагою ТОВ «Подорожник Волинь» є розвинена цифрова інфраструктура (FRONTEND), яка дозволяє ефективно залучати клієнтів та нарощувати дохід. Проте слабкою стороною залишається «застаріла» логістична модель (BACKEND), яка не встигає за темпами масштабування АМ, що проявляється у погіршенні оборотності запасів та дефіциті ліквідності.

Таблиця 2.6.

Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Подорожник Волинь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Сильний національний бренд: належність до найбільшої АМ забезпечує високу довіру споживачів та преференції від постачальників.</p> <p>2. Розвинена цифрова екосистема: наявність функціонального мобільного додатка, сайту та CRM-системи для роботи з лояльністю.</p> <p>3. Широкий асортимент: великі товарні запаси дозволяють мінімізувати ризик дефектури.</p> <p>4. Ефективна кадрова політика: власна система навчання та залучення молодих спеціалістів.</p>	<p>1. Фінансова вразливість: критично низька ліквідність та надмірна залежність від позикового капіталу (97% пасивів).</p> <p>2. Неефективність логістичних процесів: низька оборотність запасів (69 днів), що призводить до «заморожування» обігових коштів.</p> <p>3. Диспропорційне зростання витрат: темпи росту витрат на збут випереджають темпи росту доходів.</p> <p>4. Низька операційна маржинальність: чутливість бізнесу до цінових коливань через низьку рентабельність продаж.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Поглиблення цифровізації: впровадження ШІ для прогнозування попиту та автоматизації системи автозамовлення.</p> <p>2. Оптимізація внутрішньої логістики: впровадження систем СУС для автоматизації складських операцій.</p> <p>3. Розвиток ВТМ: збільшення частки власних торгових марок для підвищення маржинальності бізнесу.</p> <p>4. Розширення сервісів: впровадження послуг телемедицини та експрес-доставки ЛЗ на базі мобільного додатка.</p>	<p>1. Макроекономічна нестабільність: висока інфляція та девальвація гривні, що впливає на вартість імпорту.</p> <p>2. Посилення регуляторного тиску: зміни в ліцензійних умовах та державне обмеження націнок на ЛЗ.</p> <p>3. Кадровий дефіцит: міграційні процеси та мобілізація кваліфікованого фармацевтичного персоналу.</p> <p>4. Воєнні ризики: фізичне пошкодження інфраструктури та дестабілізація ЛП.</p>

Найбільш перспективною стратегією розвитку для організації є використання сильної сторони (цифрової екосистеми) для подолання слабкої сторони (неефективності логістики). Впровадження інтелектуальних систем прогнозування попиту та автоматизації управління запасами дозволить вивільнити «заморожений» капітал та підвищити фінансову стійкість бізнесу. Саме такий підхід до цифрової модернізації внутрішніх БП стане основою для розробки проектних рішень у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінку стану впровадження ЦТ у діяльність досліджуваної ФО, що дозволило зробити висновок, що аналіз основних техніко-економічних показників діяльності організації за останні три роки свідчить про стабільну динаміку розвитку та зростання обсягів реалізації ЛЗ. Встановлено, що ФО має достатній рівень фінансової стійкості та ресурсний потенціал для подальшої цифрової трансформації. Проте виявлено тенденцію до зростання ОВ, що зумовлює необхідність пошуку шляхів оптимізації БП.

Оцінка поточного стану цифровізації показала, що у ФО вже впроваджено низку ЦТ: функціонує мобільний застосунок, діє програма лояльності та використовуються елементи автоматизації складського обліку. Водночас встановлено, що існуюча БМ все ще має ознаки багатоканальності, де онлайн та офлайн канали взаємодії зі споживачами функціонують недостатньо інтегровано. Це призводить до розпорошення інформаційних потоків та зниження ефективності маркетингових комунікацій.

У результаті діагностики проблем трансформації БМ виявлено, що основними стримуючими факторами є недостатній рівень автоматизації ЛП та відсутність інструментів предикативної аналітики для прогнозування попиту. Встановлено, що перехід до повноцінної ОМ та впровадження засобів радіочастотної ідентифікації (РЧІ) дозволить суттєво підвищити швидкість обслуговування клієнтів та мінімізувати логістичні ризики.

Отже, результати проведеного аналізу підтвердили актуальність вдосконалення існуючої БМ досліджуваної ФО. Виявлені недоліки та потенційні зони росту стали підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій, що будуть представлені у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ПОДОРОЖНИК ВОЛИНЬ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Удосконалення впровадження бізнес-моделі ТОВ «Подорожник Волинь» в умовах цифровізації

Результати проведеного у другому розділі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Подорожник Волинь» виявили потребу у трансформації існуючої БМ. Попри значне зростання чистого доходу від реалізації (на 124,5% у 2024 р.), організація демонструє незадовільні показники ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,015 при нормі $>0,2$) та надмірну залежність від позикового капіталу. Основним деструктивним чинником визначено неефективне управління товарними запасами, що призвело до іммобілізації оборотних коштів у сумі понад 735 млн грн.

У зв'язку з цим, удосконалення формування БМ ТОВ «Подорожник Волинь» в умовах цифровізації має базуватися на переході від традиційної моделі «аптеки-складу» до інноваційної сервісної екосистеми, де ЦТ виступають інструментом мінімізації логістичних витрат та персоналізації взаємодії з клієнтом.

Візуалізація архітекtonіки оновленої БМ організації та взаємозв'язок її ключових елементів представлено на рис. 3.1.

Трансформація БМ ТОВ «Подорожник Волинь» має здійснюватися за трьома стратегічними векторами:

1. Логістичний вектор: перехід від реактивного до випереджувального управління товарними запасами на підставі прогностичної аналітики (BIG DATA). Це дозволить розв'язати проблему надмірної іммобілізації коштів (735 млн грн), виявлену під час аналізу.

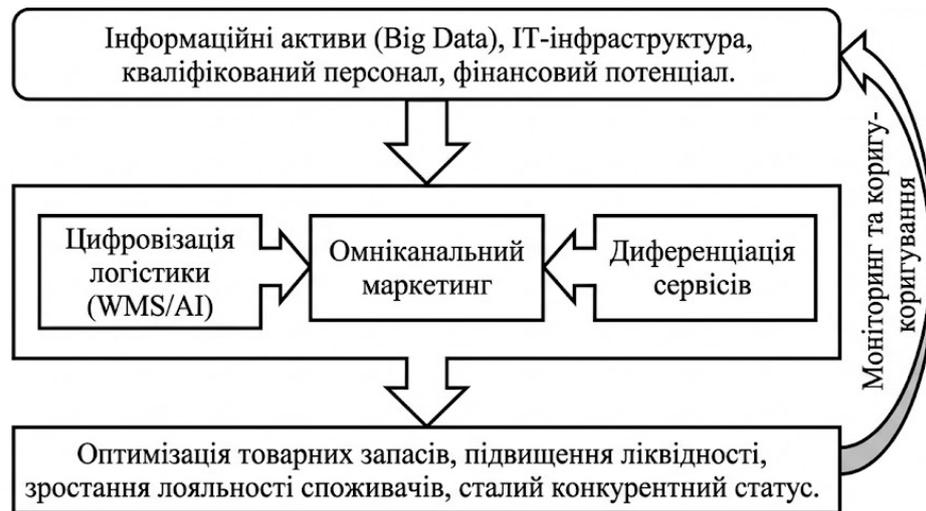


Рис. 3.1 Концептуальна модель трансформації БМ ТОВ «Подорожник Волинь» на засадах цифровізації

2. Вектор маркетингових комунікацій: впровадження ОМ взаємодії, де мобільний додаток, сайт та фізичний АЗ утворюють єдиний простір фармацевтичної опіки.

3. Технологічний вектор: автоматизація рутинних операцій провізора та інтеграція БП у єдину цифрову екосистему.

Для системного розуміння глибини необхідних змін доцільно провести порівняльний аналіз традиційної та пропонованої цифрової БМ (табл. 3.1).

Для оцінки стратегічних перспектив та ризиків впровадження інноваційної цифрової БМ у діяльність ТОВ «Подорожник Волинь» було проведено SWOT-аналіз (табл. 3.2).

Аналіз сильних сторін пропонованої БМ свідчить, що її основою є автоматизація логістичних процесів та впровадження інформаційних систем управління товарними потоками. На відміну від поточної практики, яка значною мірою базується на суб'єктивних рішеннях персоналу, нова модель передбачає використання СУС та технологій ІІІ. Це дозволяє мінімізувати вплив людського фактору та забезпечити умови для надання персоналізованої фармацевтичної допомоги на підставі аналізу BIG DATA. У результаті АЗ трансформується у центр, орієнтований на надання послуг.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика традиційної та інноваційної (цифрової) БМ
ТОВ «Подорожник Волинь»**

Елемент порівняння	Традиційна БМ (до трансформації)	Інноваційна цифрова БМ (пропонована)
Ціннісна пропозиція	Наявність ЛЗ та доступна ціна	Персоналізована фармацевтична опіка + швидкість сервісу
Канали збуту	Переважно фізичні АЗ (офлайн)	Оmnіканальна мережа (офлайн + сайт + мобільний додаток)
Управління запасами	На основі статичних залишків та інтуїтивного планування	Автоматизоване (СУС+ІІІ) прогнозування попиту
Взаємодія з клієнтом	Епізодична (під час візиту)	Безперервна (через пуш-повідомлення, чат-боти, програми лояльності)
Роль персоналу	Відпуск товару та консультування	Робота в цифровому контурі, управління сервісом
Джерела доходу	Лише маржа від реалізації товарів	Маржа + доходи від маркетингових сервісів та додаткових послуг

Джерело: створено автором на підставі [3, 14, 21]

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз інноваційної БМ ТОВ «Подорожник Волинь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизація управління запасами (СУС/ІІІ), що мінімізує людський фактор. 2. Висока швидкість обслуговування через omnіканальні канали. 3. Персоналізація пропозицій на основі аналізу Big Data клієнтів. 4. Оптимізація логістичних витрат та вивільнення оборотного капіталу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість первинних інвестицій в ІТ-інфраструктуру та ліцензійне ПЗ. 2. Необхідність масштабного перенавчання персоналу АЗ. 3. Ризик опору змінам з боку консервативної частини колективу. 4. Залежність БП від стабільності електропостачання та зв'язку.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання частки онлайн-продаж та залучення молодіжної аудиторії. 2. Можливість вивільнення понад 110 млн грн із «заморожених» запасів. 3. Розширення спектра додаткових сервісів (маркетингові послуги виробникам). 4. Підвищення інвестиційної привабливості АМ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація кібератак на бази даних ФО. 2. Агресивна цифрова експансія прямих конкурентів. 3. Посилення державного регулювання у сфері дистанційної торгівлі ЛЗ. 4. Зниження купівельної спроможності населення внаслідок воєнного стану.

Джерело: розроблено автором

Слабкі сторони проєкту пов'язані з високим рівнем необхідних первинних витрат на цифрову трансформацію. Основними бар'єрами для ТОВ «Подорожник Волинь» є інвестиції у ліцензійне ПЗ та витрати на професійну перепідготовку кадрів. Враховуючи низький фактичний показник автономії організації (0,03), таке фінансове навантаження вимагає поетапного планування та вибору найбільш економічно ефективних ІТ-рішень. Додатковим фактором ризику є залежність цифрових БП від стабільності енергопостачання, що є критичним в умовах воєнного стану.

Вивчення стратегічних можливостей підтверджує, що перехід на цифрову БМ є інструментом покращення фінансового стану АМ. Ключовим економічним ефектом визначено оптимізацію товарних запасів, що дозволить вивільнити з обороту близько 110 млн грн (із наявних 735 млн грн). Раціоналізація ЛП сприятиме зростанню показників ліквідності організації. Також перспективним напрямом розвитку є розширення присутності в онлайн-сегменті, що забезпечить залучення нових категорій споживачів та підвищить загальну інвестиційну привабливість організації.

Оцінка зовнішніх загроз вказує на високу інтенсивність конкуренції на фармацевтичному ринку України, де провідні АМ вже впровадили сучасні ЦТ. Окрім ринкового суперництва, ТОВ «Подорожник Волинь» стикається з ризиками кібератак на інформаційні бази та динамічними змінами у нормативно-правовому регулюванні дистанційної торгівлі ЛЗ. Розбудова власної цифрової екосистеми дозволить організації посилити захист даних та створити механізми адаптації до законодавчих змін, що знизить вплив цих загроз у довгостроковій перспективі.

Наявність надлишкових запасів у АМ на суму понад 735 млн грн свідчить про значну іммобілізацію оборотного капіталу, що призводить до дефіциту вільних грошових коштів та погіршення показників ліквідності.

У сучасних умовах фармацевтичного ринку розв'язання цієї проблеми потребує переходу від традиційних методів постачання до цифрової трансформації логістичного контуру. Впровадження інтелектуальних систем

управління ЛП дозволить не лише оптимізувати залишки, а й підвищити загальну гнучкість БМ організації.

Одним із інструментів реалізації такої трансформації є адаптація класичного логістичного комплексу до умов цифрової трансформації. Використання концепції «8R» (вісім правил логістики) дозволяє комплексно підійти до процесу формування цінності для споживача [20, 21]. Це передбачає забезпечення наявності потрібного ЛЗ у необхідній кількості, відповідної якості, у визначений час та місце, з мінімальними логістичними витратами на основі точних аналітичних даних [22, 23].

Запропоновані заходи дозволять здійснити перехід від реактивного підходу (дії за фактом виникнення дефіциту або затоварення) до випереджувальної моделі управління. Остання базується на глибокому аналізі ринкових тенденцій та автоматизованому прогнозуванні попиту, що детальніше відображено у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика правила 6R логістики в традиційній та цифровій БМ

Правило логістики (R)	Зміст у традиційній БМ	Цифрова трансформація
RIGHT PRODUCT (потрібний товар)	Формування асортименту за середньою статистикою	Визначення асортиментної матриці через аналіз BIG DATA
RIGHT QUANTITY (потрібна кількість)	Надлишкові запаси (735 млн грн) та ризик дефектури	Оптимізація залишків через ІІІ-прогнозування попиту
RIGHT TIME (потрібний час)	Ручне замовлення, залежність від людського фактору	Автоматичне поповнення запасів (AUTO-REPLENISHMENT)
RIGHT PLACE (потрібне місце)	Тільки полиця фізичної аптеки	Оmnіканальна доставка (до порогу, у поштамат)
RIGHT COST (потрібні витрати)	Високі логістичні витрати та втрати від протермінування	Зниження загальних логістичних витрат на 12-15%
RIGHT DATA (потрібні дані)	Ручне введення, паперовий документообіг	Хмарні СПРП та QR-ідентифікація товарів

Важливим етапом реалізації запропонованих змін є впровадження автоматизованої системи управління замовленнями. Значна кількість АЗ у мережі ТОВ «Подорожник Волинь» робить ручне планування товарних запасів неефективним та призводить до похибок у розрахунках. Для вибору найбільш

відповідного програмного продукту було проведено порівняльний аналіз систем автоматизації, що доступні на вітчизняному фармацевтичному ринку (табл. 3.4).

Вибір оптимального ІТ-рішення дозволить організації автоматизувати процес поповнення запасів, виходячи з реальних потреб кожної аптеки, та уникнути надлишкового затоварення. У табл. 3.4 наведено зіставлення ключових характеристик популярних інформаційних систем, що використовуються для управління запасами.

Таблиця 3.4

**Порівняльна характеристика функціональних можливостей
інформаційних систем управління запасами**

Функціональні можливості	Модуль «1С-Аптека»	МІС «А5» (Cloud)	Пропонована ІІІ-платформа (інтегрована з СУС)
Прогноз попиту	Ковзаюча середня (статистика)	Трендові моделі	Нейронні мережі (врахування >50 факторів)
Автоматизація замовлень	Напівавтоматична	Автоматична за лімітами	Повністю автоматична
Контроль залишків	По закладу в цілому	В режимі реального часу	Деталізація до полиці/комірки (СУС)
Управління дефектурою	Аналіз фактичної дефектури	Попередження про залишки	Предикативний аналіз потенційної дефектури

Найбільш ефективним для ТОВ «Подорожник Волинь» визначено впровадження хмарної ІІІ-платформи в поєднанні з СУС. Це дозволить реалізувати замкнений цикл управління запасами. Пропонований алгоритм автоматизованого формування замовлення ЛЗ представлено на рис. 3.2. Впровадження даного алгоритму дозволить АМ скоротити логістичний цикл на 25% та значно знизити рівень «замороженого» капіталу. Роль фармацевтичного персоналу при цьому зміщується від технічного формування заявок до якісного контролю та надання фармацевтичної опіки, що відповідає сучасній концепції розвитку аптечної справи.

Черговим етапом оптимізації БМ АМ є переформатування маркетингової діяльності на засадах омніканальності. Сучасний стан фармацевтичного ринку

характеризується високою інтенсивністю конкуренції, де більшість лідерів галузі вже інтегрували ЦТ комунікації у свою діяльність.

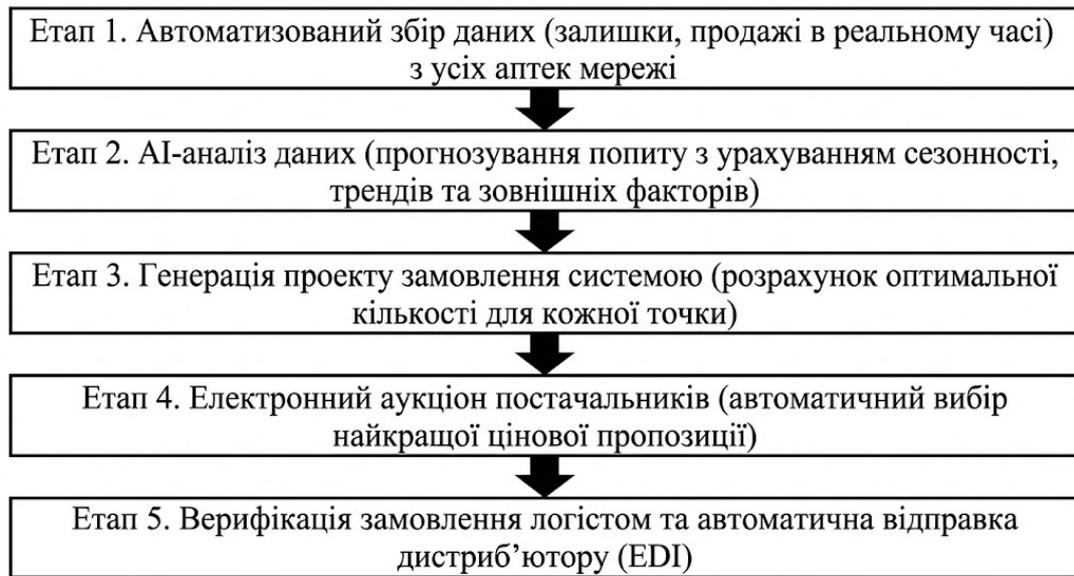


Рис. 3.2. Алгоритм впровадження проекту автоматизованого формування замовлення ЛЗ у АМ

Наукові підходи до цифровізації фармацевтичного сектору вказують на те, що ефективна маркетингова стратегія в період трансформації має базуватися на тісній інтеграції фізичних АЗ із мобільними платформами та соціальними сервісами [21, 52]. Такий підхід дозволяє створити цілісну екосистему, де ЦТ доповнюють традиційні методи продажу, підвищуючи доступність фармацевтичної допомоги.

Основним інструментом реалізації цієї стратегії пропонується визначити оновлений мобільний застосунок. Його функціонал спрямований на персоналізацію фармацевтичної опіки, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби пацієнта та підвищувати рівень його лояльності до бренду. Детальний перелік маркетингових заходів у межах нової БМ та оцінка їх прогнозованого впливу на ефективність роботи організації представлені в табл. 3.5.

Для забезпечення комплексності запропонованих змін та координації дій між окремими підрозділами АМ розроблено структурно-функціональну модель механізму впровадження інноваційної БМ (рис. 3.4). Дана модель демонструє інтеграцію ЦТ у загальну систему стратегічного управління

організацією та дозволяє відстежити шлях трансформації ресурсного потенціалу у конкретні економічні результати.

Таблиця 3.5

Маркетингові заходи ТОВ «Подорожник Волинь» в умовах цифрової трансформації

Напрямок маркетингу	Конкретний захід	Очікуваний результат
Оmnіканальність	Синхронізація програми лояльності у мобільному додатку та фізичній аптеці	Збільшення частоти повторних покупок на 15-20%
Автоматизація сервісу	Впровадження інтелектуального чат-бота для перевірки наявності ЛЗ та бронювання	Скорочення часу очікування клієнта та зниження навантаження на провізорів
Персоналізація	Налаштування пуш-повідомлень про необхідність поповнення курсового прийому ЛЗ	Підвищення прихильності пацієнтів до лікування та зростання LTV
Цифровий аналіз	Використання CRM-системи для аналізу споживчих кошків та формування індивідуальних пропозицій	Збільшення середнього чека за рахунок супутніх товарів на 10-12%

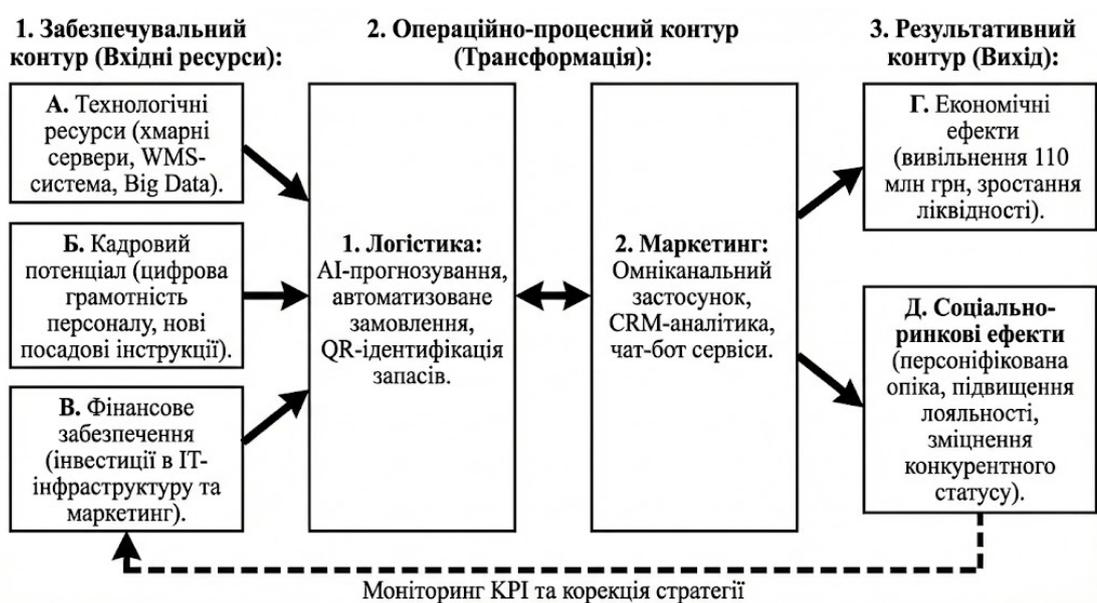


Рис. 3.4 Структурно-функціональна модель механізму впровадження інноваційної БМ AM

Логістичний контур відповідає за мінімізацію витрат та оптимізацію товарних потоків, що дозволяє вивільнити дефіцитні фінансові ресурси.

Маркетинговий контур спрямований на генерацію додаткового доходу через цифрові канали збуту та персоналізацію сервісу.

Особливістю моделі є наявність контуру зворотного зв'язку, що дозволяє менеджменту АМ здійснювати оперативний контроль за показниками оборотності та прибутковості у режимі реального часу. Це забезпечує адаптивність БМ до мінливих умов фармацевтичного ринку України та ризиків, пов'язаних із воєнним станом.

Запропонована трансформація БМ АМ дозволяє сформувати цілісну цифрову екосистему, де логістичні та маркетингові процеси інтегровані в єдиний інформаційний контур. Реалізація розроблених заходів забезпечує перехід організації до випереджувальної моделі управління, що є ключовою передумовою для усунення фінансових диспропорцій та підвищення конкурентного статусу в умовах цифровізації.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Завершальним етапом дослідження є розрахункове обґрунтування доцільності інвестування у проекти трансформації БМ ТОВ «Подорожник Волинь». Враховуючи виявлені у другому розділі критичні показники ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності — 0,015) та значну частку залученого капіталу у структурі балансу (97%), пріоритетним критерієм ефективності визначено здатність запропонованих рішень генерувати швидкий грошовий потік для відновлення платоспроможності організації.

Обґрунтування економічної доцільності проводиться за двома стратегічними векторами: впровадження автоматизованої системи управління товарними запасами на базі хмарного рішення та розробка мобільного екосистемного додатка для персоналізації взаємодії зі споживачами. Для оцінки першого проєкту – системи управління запасами — за базу розрахунків прийнято фактичні показники діяльності за 2024 р.: чистий дохід від реалізації у розмірі 1,47 млрд грн та обсяг заморожених у запасах активів на суму 735 млн грн.

Реалізація проєкту передбачає розподіл витрат на КІ, що включають інсталяцію, налаштування ПЗ, інтеграцію з СПРП та навчання персоналу, а також ОВ. Останні враховують абонентську плату за моделлю ПЗП для всієї АМ, яка налічує 108 АЗ у Волинській області, та технічну підтримку алгоритмів. Деталізований бюджет проєкту на перший рік впровадження представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет проєкту впровадження системи управління запасами (на 1 рік)

Стаття витрат	Деталізація	Сума, тис. грн
1. Капітальні інвестиції (КІ)		3 500,0
Ліцензійний платіж (SETUP FEE)	Інсталяція системи, налаштування модулів ПЗ та алгоритмів прогнозування	1 500,0
Обладнання та RFID-системи	Сканери, мітки, ІОТ-датчики контролю умов зберігання для 108 аптек	1 200,0
Інтеграція та ПД	Розробка шлюзів обміну даними з EHEALTH, CRM та ERP-системою	500,0
Навчання персоналу	Спеціалізовані тренінги для завідувачів та фармацевтів АМ	300,0
2. Операційні витрати (ОВ)		4 825,6
Абонентська плата (SAAS)	108 АЗ × 3,0 тис. грн/міс × 12 міс.	3 888,0
Технічна підтримка	Хмарне адміністрування (20% від вартості абонплати)	777,6
ФОП проєктної групи	Доплати внутрішній команді на етапі імплементації	160,0
ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ (1-й рік)		8 325,6

Джерело: власна розробка

Для наочного представлення розподілу фінансових ресурсів на етапі цифрової трансформації логістики доцільно розглянути структуру інвестиційного плану (рис. 3.4).

Очікуваний економічний ефект від впровадження автоматизованої системи управління запасами у ТОВ «Подорожник Волинь» формується за трьома основними напрямками. Найбільш вагомим джерелом фінансового оздоровлення є вивільнення оборотних коштів за рахунок оптимізації страхових запасів та усунення надлишкових залишків.

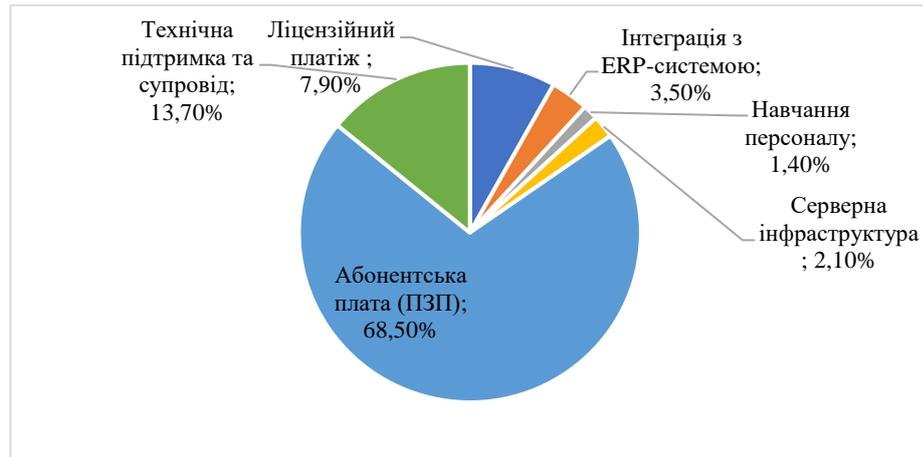


Рис. 3.4 Структура витрат на реалізацію проєкту впровадження системи управління запасами у ТОВ «Подорожник Волинь»

Для оцінки економічної ефективності проєкту використано фактичні дані ТОВ «Подорожник Волинь» за 2024 р. Середньорічний обсяг товарних запасів склав 223 353 тис. грн. Впровадження системи прогнозного аналізу дозволить оптимізувати залишки на 15%. Розрахунок обсягу вивільнених коштів (ΔZ) здійснюється за формулою:

$$\Delta Z = Z_{\text{сер}} \times K_{\text{опт}}, \quad (3.1)$$

де: $Z_{\text{сер}}$ – середньорічний товарний запас організації, тис грн;
 $K_{\text{опт}}$ – коефіцієнт зниження рівня запасів внаслідок оптимізації.

$$\Delta Z = 223353 \text{ тис. грн} \times 0,15 = 33502,95 \text{ тис грн.}$$

Вивільнені ресурси доцільно спрямувати на погашення короткострокових зобов'язань, що забезпечує економію на відсотках за користування позиковим капіталом ($E_{\%}$):

$$E_{\%} = \Delta Z \times r, \quad (3.2)$$

де: ΔZ – обсяг вивільнених коштів, тис грн;

r – середня відсоткова ставка за користування кредитними ресурсами.

$$E_{\%} = 33502,95 \text{ тис. грн} \times 22\% = 7370,65 \text{ тис грн}$$

Додатковим фактором зростання прибутковості є збільшення маржинального прибутку (ΔP_{mar}) внаслідок скорочення дефектури за найбільш ходовими позиціями групи А:

$$\Delta P_{\text{mar}} = (D \times K_{\text{зр}}) \times M_{\text{вал}}, \quad (3.3)$$

де: D – чистий дохід від реалізації, тис грн;

$K_{\text{зр}}$ – прогнозований коефіцієнт зростання товарообігу внаслідок зниження дефектури;

$M_{\text{вал}}$ - середня валова маржа організації.

$$\Delta P_{\text{mar}} = (1473981 \text{ тис. грн} \times 0,03) \times 0,20 = 8843,89 \text{ тис грн.}$$

Економія від зниження втрат внаслідок списання простроченої продукції ($E_{\text{спис}}$) визначається за формулою:

$$E_{\text{спис}} = (D \times K_{\text{спис}}) \times K_{\text{ред}}, \quad (3.4)$$

де: D – чистий дохід від реалізації, тис грн;

$K_{\text{спис}}$ – поточний рівень списань у відсотках до обороту;

$K_{\text{ред}}$ – коефіцієнт зниження обсягів списань після автоматизації контролю термінів.

$$E_{\text{спис}} = (1473981 \text{ тис. грн} \times 0,003) \times 0,20 = 884 \text{ тис грн.}$$

Сукупний річний ЕЕ (E_{total}) від реалізації проєкту з урахуванням операційних витрат на обслуговування системи (ОВ) для 108 АЗ розраховується за формулою:

$$E_{\text{total}} = (E_{\%} + \Delta P_{\text{mar}}) - \text{ОВ}, \quad (3.5)$$

де: ОВ - річні операційні витрати на підтримку системи, тис грн.

$$E_{\text{total}} = 7370,65 + 8843,89 - 4825,6 = 11388,94 \text{ тис грн}$$

Для оцінки інвестиційної привабливості проекту розраховано показник рентабельності інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{ЧП_{\text{пр}}}{I_{\text{заг}}} \times 100\%, \quad (3.6)$$

де: ЧП_{пр} – чистий прибуток від проекту за перший рік (чистий грошовий потік за вирахуванням капітальних інвестицій), тис грн;

I_{заг} – загальна сума інвестицій (КІ + ОВ за перший рік), тис грн.

$$ROI = \frac{11388,94}{8325,6} \times 100\% \approx 136,79\%.$$

Високе значення показника рентабельності пояснюється ефектом масштабу, за якого відносно незначні витрати на ІТ-рішення дозволяють оптимізувати значний обсяг оборотного капіталу організації. Термін окупності проекту (PP) визначається наступним чином:

$$PP = \frac{KI}{E_{\text{total}}}. \quad (3.7)$$

де: КІ – капітальні інвестиції на етапі впровадження, тис грн;

E_{total} – сукупний річний економічний ефект, тис грн.

$$PP = \frac{3500}{11388,94} \approx 0,31 \text{ року}.$$

Таким чином, інвестиції у систему управління запасами повністю окупаються вже протягом перших чотирьох місяців експлуатації після завершення етапу впровадження.

Також, в межах дослідження, пропонується впровадження технологій RFID та IP. Оскільки витрати на логістику у мережах часто перевищують 20%, контроль за кожною упаковкою стає критично важливим.

Використання IoT-датчиків дозволяє автоматично відстежувати «холодовий ланцюг», що виключає ризик продажу зіпсованих або фальсифікованих ЛЗ. Це не просто IT-інструмент, а повна зміна логіки того, як аптека створює цінність для людей. Замість звичайного продажу товарів, мережа перетворюється на високотехнологічного провайдера рішень для здоров'я.

Фундаментом такої моделі є створення єдиного інформаційного простору, де внутрішні програми об'єднуються із зовнішніми платформами, такими як EHEALTH та системи постачальників (ЕОД). Візуально ця архітектура, яка об'єднує логістику, маркетинг та сервіси в одну систему, представлена на рис. 3.5.

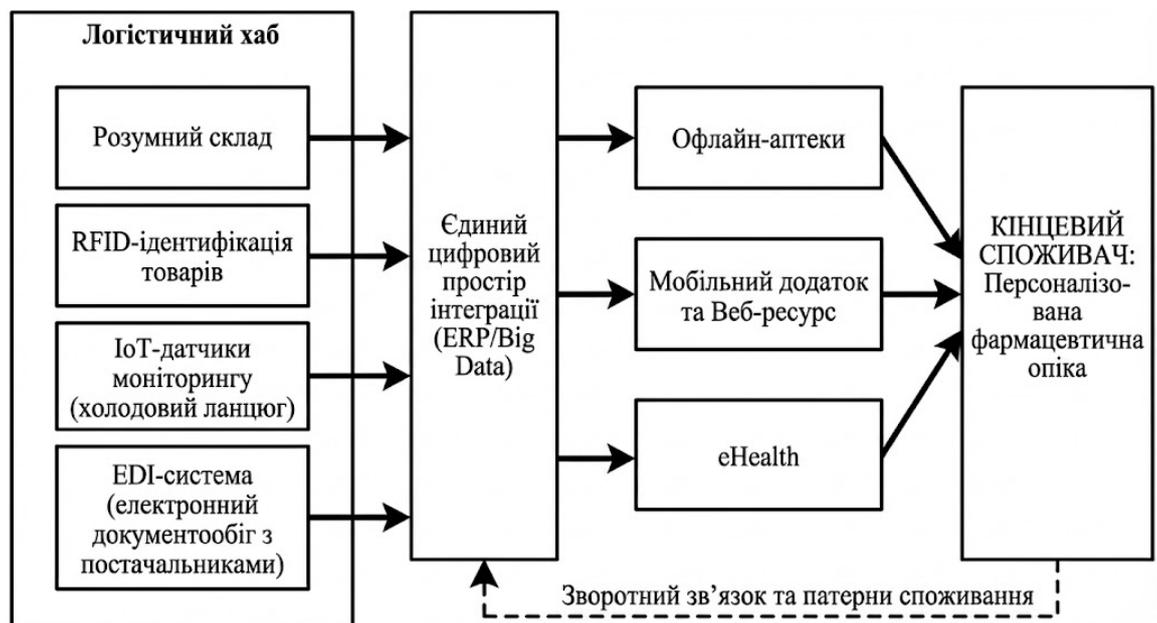


Рис. 3.5 Інтегрованої цифрова екосистема АМ на засадах цифровізації логістичних та маркетингових процесів

Дана модель побудована навколо потреб пацієнта. Усі технологічні процеси – від приймання товару на складі до електронного рецепта –

працюють на формування персоналізованої пропозиції для клієнта. Це дозволяє одночасно знизити витрати на логістику та підвищуємо лояльність покупців через мобільні додатки та цифрові канали.

Взаємодія зі споживачем змінюється від традиційної «клієнтоцентрованості» до «одержимості клієнтом», та відповідно вимагає глибокої цифровізації маркетингової діяльності. У процесі вдосконалення БМ АМ обґрунтовано доцільність впровадження ПМ. Вона передбачає безшовну інтеграцію фізичних аптек, мобільного додатка, веб-ресурсу та контакт-центру в єдиний інформаційний простір взаємодії.

Застосування інструментів цифрового маркетингу у поєднанні з аналітикою великих даних та CRM-системами дозволяє сегментувати аудиторію та персоналізувати пропозиції, що безпосередньо сприятиме підвищенню лояльності клієнтів. Важливим етапом розвитку визначено трансформацію БМ у бік платформних рішень. Це дозволяє розширити ціннісну пропозицію АМ за рахунок інтеграції з медичними сервісами та страховими організаціями.

Механізм функціонування маркетингового контуру в межах оновленої БМ візуалізовано на рис. 3.6.

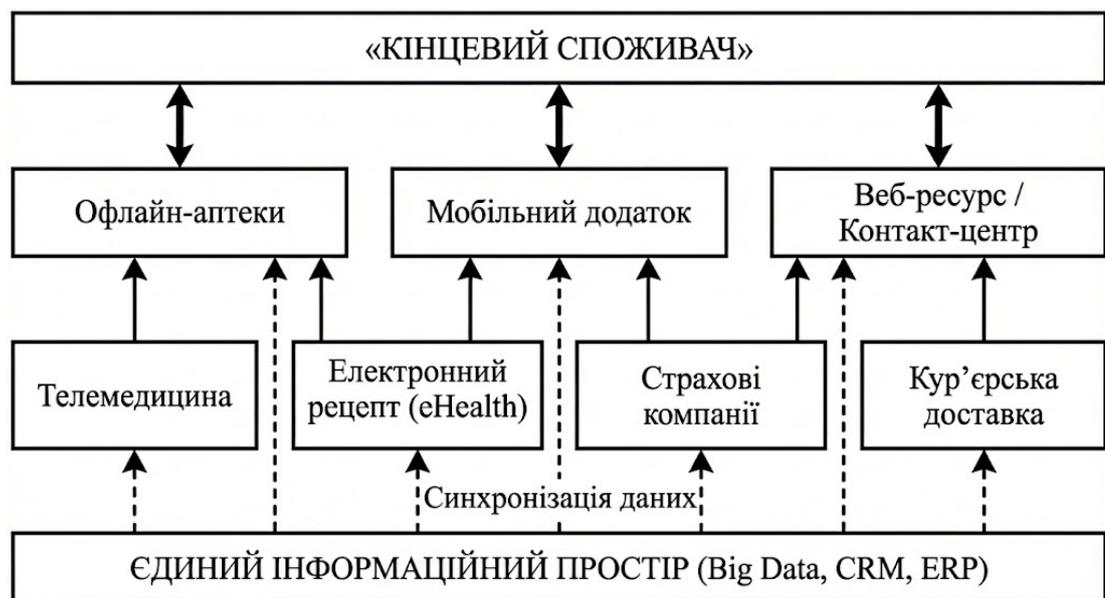


Рис. 3.6 Модель омніканальної екосистеми та формування клієнтського досвіду в АМ

Фундаментом для реалізації зазначених змін є створення єдиного інформаційного простору шляхом інтеграції внутрішніх систем обліку із зовнішніми платформами (EHEALTH, ЕОД). Це забезпечує оперативність обміну даними, прозорість БП та зниження адміністративних витрат. Комплексна оцінка нової БМ свідчить, що її впровадження дозволяє досягти синергетичного ефекту: економічного (зростання доходів та оптимізація витрат), соціального (покращення якості фармацевтичної допомоги) та стратегічного (підвищення стійкості бізнесу до кризових явищ).

Усі зазначені вище зміни в логістиці та маркетингу не є відокремленими інструментами, а формують нову логіку створення та привласнення вартості. Фундаментом для реалізації запропонованої стратегії є створення єдиного інформаційного простору шляхом інтеграції внутрішніх систем обліку із зовнішніми платформами (EHEALTH) та переходу на ЕДО. Це забезпечує оперативність обміну даними та суттєве зниження адміністративних витрат.

Комплексна оцінка ефективності нової БМ для ТОВ «Подорожник Волинь» дозволяє стверджувати про досягнення синергетичного ефекту, де економічні показники підкріплюються соціальною відповідальністю та стратегічною стійкістю. Узагальнені результати впровадження запропонованої стратегії для мережі зі 108 аптек представлені у табл. 3.7.

Розробка та імплементація оновленої БМ на засадах цифровізації є стратегічною необхідністю. Вона дозволяє не лише оптимізувати внутрішні логістичні та маркетингові процеси, а й трансформувати саму філософію ведення бізнесу.

Перехід до екосистемного типу БМ є комплексним процесом, який потребує чіткої послідовності дій та координації підрозділів. Для забезпечення системності змін розроблено дорожню карту цифровізації АМ, розраховану на 5 місяців. Цей термін дозволяє провести підготовку, інтегрувати нове обладнання та навчити персонал АМ.

Етапи та терміни реалізації заходів представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.7

Матриця стратегічних результатів та ефективності трансформації БМ

Напрямок трансформації	Ключові технологічні заходи	Очікувані результати та ефекти
Цифровізація логістики	Впровадження СУЗ, технологій RFID та IoT-датчиків	Вивільнення 33,5 млн грн обігових коштів; автоматизація контролю термінів та умов зберігання
Маркетингова стратегія	Оmnіканальність, BIG DATA аналітика та CRM-система	Перехід до моделі «одержимості клієнтом»; зростання середнього чека та лояльності споживачів
Екосистемний розвиток	Marketplace-рішення, інтеграція з eHealth та страховими організаціями	Створення єдиного сервісного простору; перетворення АЗ на провайдера ЦТ для здоров'я
Фінансове оздоровлення	Оптимізація активів та погашення короткострокових зобов'язань	Відновлення абсолютної ліквідності; економія на кредитних відсотках у розмірі 7,37 млн грн/рік
Економічна ефективність	Комплексна IT-інтеграція процесів	Показник ROI — 136,8%; термін окупності проекту — 3,7 місяці

Джерело: власна розробка

Таблиця 3.8

Графік реалізації заходів із трансформації БМ АМ

Етап реалізації	Основні заходи та технології	Термін	Очікуваний результат
I. Діагностика та IT-інтеграція	Аудит систем, перехід на ЕОД, інтеграція СПРП з ЕНЕАЛТН	1-й місяць	Створення єдиного інформаційного простору та прозорість обміну даними
II. Цифровізація логістики	Впровадження СУС, встановлення RFID-міток та IoT-датчиків моніторингу	2-3 місяці	Автоматизація інвентаризації та контроль «холодового ланцюга»
III. Маркетинговий запуск	Запуск мобільного додатка, впровадження CRM-системи та ОМ	3-4 місяці	Перехід до стратегії «одержимості клієнтом» та персоналізація пропозицій
IV. Екосистемна інтеграція	Підключення медичних та страхових сервісів	4-5 місяці	Розширення ціннісної пропозиції та диверсифікація доходів
V. Оцінка та масштабування	Аналіз синергетичного ефекту та фінансових результатів	Постійно	Формування адаптивності та стійкості бізнесу до кризових явищ

Джерело: власна розробка

Реалізація цього плану дозволяє оптимізувати внутрішні витрати, перетворюючи мережу на високотехнологічного провайдера рішень для здоров'я. Координація цих етапів забезпечує плавний перехід до нової моделі без збоїв у поточному постачанні ЛЗ.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження у третьому розділі було науково обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Подорожник Волинь» в умовах цифрової трансформації. Основним вектором розвитку визначено перехід від традиційної роздрібною моделі до формування цілісної цифрової екосистеми. Це передбачає глибоку інтеграцію внутрішніх логістичних процесів із зовнішніми маркетинговими та сервісними каналами, що дозволяє організації трансформуватися у високотехнологічного провайдера рішень для здоров'я.

Важливим кроком у модернізації логістичного контуру визначено впровадження автоматизованої системи управління запасами на засадах предикативної аналітики та RFID-технологій. Реалізація цього проєкту забезпечує безперервність ЛП та мінімізацію ризиків дефіциту. Паралельно з цим, перехід до ОМ взаємодії через розвиток мобільного застосунку та CRM-системи дозволяє персоналізувати фармацевтичну опіку, підвищуючи лояльність пацієнтів та ефективність маркетингових комунікацій.

Для системного впровадження запропонованих змін розроблено дорожню карту цифровізації АМ, розраховану на 5 місяців. Цей термін є оптимальним для проведення діагностики, ІТ-інтеграції, встановлення необхідного обладнання та навчання персоналу 108 аптек мережі. Такий підхід гарантує плавний перехід до нової БМ без порушення поточних ОП ФО.

Комплексна оцінка прогностичної економічної ефективності підтвердила високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів. Розрахунки свідчать, що загальний річний економічний ефект від реалізації проєкту становитиме 11,39 млн грн. Завдяки оптимізації страхових запасів очікується

вивільнення обігового капіталу в розмірі 33,5 млн грн, що є критично важливим для відновлення ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Подорожник Волинь».

Фінансові показники проєкту демонструють швидку поворотність інвестицій та високу прибутковість. Встановлено, що капітальні витрати у розмірі 3,5 млн грн повністю окупаються протягом 3,7 місяців з моменту запуску системи. Показник рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 136,8% за перший рік експлуатації остаточно підтверджує доцільність практичної імплементації розроблених рекомендацій та їх здатність генерувати стабільний грошовий потік у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального наукового завдання щодо розроблення та вдосконалення БМ ФО в умовах інтенсивної цифровізації галузі. Одержані результати дослідження дозволили дійти наступних висновків.

На основі вивчення науково-теоретичних засад встановлено, що концепція БМ у сучасному стратегічному управлінні трансформується від фіксованої структури створення прибутку до динамічної екосистеми, орієнтованої на клієнта. З'ясовано, що ключовим драйвером розвитку фармацевтичного бізнесу є впровадження принципів Індустрії 4.0 та 5.0, які передбачають використання великих даних (БД), хмарних технологій та засобів автоматизації. Теоретично обґрунтовано, що цифрова трансформація БМ дозволяє АМ забезпечити вищу адаптивність до ринкових коливань та підвищити якість надання фармацевтичної допомоги через персоналізацію взаємодії зі споживачами.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваної ФО за останні три роки підтвердив її стабільне ринкове становище та наявність ресурсного потенціалу для інноваційного розвитку. Однак діагностика стану цифровізації БП виявила низку проблемних зон, зокрема недостатню інтеграцію онлайн та офлайн каналів продажу, що свідчить про функціонування багатоканальної, а не повноцінної ОМ. Також встановлено, що існуюча система управління запасами потребує модернізації через високу частку ручної праці та відсутність інструментів предикативної аналітики, що призводить до зростання ОВ.

За результатами дослідження розроблено науково-прикладні рекомендації щодо вдосконалення БМ на засадах цифровізації. Запропоновано дорожню карту трансформації, яка інтегрує в діяльність організації інструменти ШІ для прогнозування попиту на ЛЗ та засоби радіочастотної ідентифікації (РЧІ) для автоматизації складської логістики. Доведено, що

впровадження цілісної ОМ дозволить створити єдиний інформаційний простір для взаємодії з пацієнтами, забезпечуючи високу швидкість обробки замовлень та підвищуючи рівень довіри до фармацевтичної організації.

Оцінка прогнозої ЕЕ підтвердила доцільність практичної реалізації запропонованих заходів. Розрахунки свідчать про потенційне зниження витрат ЛП та зростання чистого прибутку за рахунок оптимізації товарних залишків та залучення нових сегментів споживачів. Таким чином, результати роботи демонструють, що системна модифікація БМ на основі сучасних ЦТ є необхідною передумовою для зміцнення КП та забезпечення сталого розвитку ФО в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 35. С. 1–11. DOI: 10.5281/zenodo.14005665.
2. Аналітична система дослідження ринку PharmXplorer. *Proxima Research International*. URL: <https://proximaresearch.com/ua/uk/> (дата звернення: 4.12.2025).
3. Бай С., Єлісеєв В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://10.5281/zenodo.17268281>.
4. Васильєва Н. Б., Нижниченко Я. Є., Заболотна О. С. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки *Академічні візії*. 2024. Вип. 37. С. 1–9. DOI: 10.5281/zenodo.14197967.
5. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-39.
6. Етичні орієнтири фармації: аналіз чинників, що впливають на вибір аптечних закладів споживачами / М. Б. Демчук та ін. *Фармацевтичний часопис*. 2025. № 2. С. 96–104. DOI: 10.11603/2312-0967.2025.2.15414.
7. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками : офіційний вебпортал. URL: <https://www.dls.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
8. Програма реімбурсації лікарських засобів та медичних виробів «Доступні ліки» / Національна служба здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/gromadianam/dostupni-lik-i-ta-insulini> (дата звернення: 25.11.2025).
9. Електронна карта місць відпуску лікарських засобів за еРецептом / Національна служба здоров'я України. URL:

<https://nszu.gov.ua/dashboards/elektronna-karta-misc-vidpusku-likarskix-zasobiv>
(дата звернення: 01.12.2025).

10. Єршова О. О., Гончаренко І. М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2(7). С. 75–85. DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.8.

11. Зибарева О. В., Лопашук І. А., Бивших І. В. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. С. 434–446. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-69.

12. Киричук І. В. Оптимізація бізнес-процесів у фармацевтичній галузі в умовах циркулярної економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 1(13). С. 355–366. DOI: 10.23939/smeu2025.01.345.

13. Козуб В. О., Чернишова Л. О., Пліш І. М. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній. *Проблеми економіки*. 2019. № 1(39). С. 12–19. DOI: 10.32983/2222-0712-2019-1-12-19.

14. Корж Ю. В., Смеречук С. Д., Терещенко Л. В. Оцінка ефективності впровадження медичних інформаційних систем: результати опитування фармацевтичних працівників. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2025. Т. 11, № 2. С. 3–13. DOI: 10.24959/sphhcj.25.355.

15. Костюк І. А., Титикало В. С., Воронцова З. Г. Дослідження мобільних застосунків аптечних мереж: український та міжнародний контекст. *Медична наука України*. 2025. Т. 21, № 1. С. 167–176. DOI: 10.32345/2664-4738.1.2025.20.

16. Кравченко М. О., Сидорчук В. В. Практичні підходи до бізнес-моделювання інноваційних проєктів. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 65–72. DOI: 10.32782/2224-6282/160-12.

17. Лазоренко Т. В., Сотник А. А., Бурачек І. В. Механізми управління змінами в бізнес-моделях підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип.

46. С. 60–68. DOI: 10.5281/zenodo.17305338.

18. Лебедченко В. В., Східницька Г. В., Гришин О. С. Інновації та бізнес-моделі підприємств: синергія в умовах висококонкурентного середовища. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 3. DOI: 10.5281/zenodo.17130218.

19. Литовченко О. Ю., Дячек В. В., Мітін М. О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. С. 1–8. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-36.

20. Лісна А. Г., Посилкіна О. В. Аналіз стану впровадження цифрових технологій у діяльність фармацевтичних ланцюгів постачань. *Соціальна фармація в охороні здоров'я* 2023. Т. 9, № 2. С. 35–45.

21. Лісна А. Г., Посилкіна О. В. Резерви цифрових технологій щодо мінімізації і запобігання логістичних ризиків у фармації. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики* : матеріали X наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 10 листоп. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 194–196.

22. Лісна А. Г., Посилкіна О. В. Сучасні тренди розвитку цифрової логістики у фармацевтичній галузі. *Управління якістю в фармації* : матеріали XVI наук.-практ. internet-конф., м. Харків, 20 трав. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 61–64.

23. Лісна А. Г., Посилкіна О. В. Удосконалення системи постачання фармацевтичної продукції в закладах охорони здоров'я на засадах цифровізації логістичних процесів. *Фармацевтичний часопис*. 2025. № 1. С. 44–56. DOI: 10.11603/2312-0967.2025.1.15105.

24. Дослідження сучасних трендів розвитку цифрової логістики у фармацевтичній галузі / А. Г. Лісна та ін. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 1. С. 34–50. DOI: 10.24959/sphhcj.22.244.

25. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі та її структуру. *Економічний простір* 2020. № 159. С. 95–101. DOI: 10.32782/2224-6282/159-17.

26. Лобода О. М., Кириченко Н. В. Аналіз бізнес-моделей в цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 133–138. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.15.21.

27. Ломачинська І. А., Максимова Ю. О. Цифрова трансформація та роль RFID-рішень у розвитку фармацевтичної індустрії. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка*. 2024. Вип. 27. С. 103–112. DOI: 10.34079/2226-2822-2024-14-27-103-112.

28. Лотиш О. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 78-79, № 5-6. С. 7–15. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.007.

29. Майнка М. К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2021. С. 32–36. DOI: 10.5281/zenodo.4661815.

30. Аптека «Подорожник» : офіційний сайт. URL: <https://podorozhnyk.com> (дата звернення: 30.10.2025).

31. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей Індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. С. 252–257. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-38.

32. Нагара М. Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. Вип. 2(106). С. 19–25. DOI: 10.37734/2409-6873-2022-2-3.

33. Ольшанська О. В., Бондаренко Б. С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3(20). С. 108–116. DOI: 0.30857/2786-5398.2024.3.11.

34. Осокін Г. В. Цифровізація ланцюгів постачання як фактор трансформації бізнес-моделей. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. С. 596–603. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-62.

35. Tabletki.ua : офіційний сайт. URL: <https://tabletki.ua> (дата звернення: 15.11.2025).

36. Щотижневик Аптека : офіційний сайт. URL: <https://www.apteka.ua> (дата звернення: 25.11.2025).

37. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. С. 596–602. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-55.

38. Пилипенко О. С., Яровий К. О., Мартиненко О. В. Застосування інноваційних бізнес-моделей розвитку підприємства на конкурентних ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. С. 196–201. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-18.

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

40. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 274–280. DOI: 10.32983/2222-0712-2020-2-274-280.

41. Руденко-Сударєва Л. Системна модифікація бізнес-моделей глобальних корпорацій: еволюція теоретичних підходів. *Дослідження міжнародної економіки*. 2011. Вип. 4(69). С. 42–56.

42. Liki24 : сервіс пошуку і доставки ліків. URL: <https://liki24.com> (дата звернення: 29.11.2025).

43. Тімінський О. Г., Войтенко О. С., Райчук І. В. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 38–47. DOI: 10.32347/2412-9933.2021.46.38-47.

44. Сучасні підходи аптечних закладів до побудови тривалих стосунків зі споживачами фармацевтичної продукції та покращення фармацевтичної допомоги / Н. О. Ткаченко та ін. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 4. С. 71–82. DOI: 10.11603/2312-0967.2024.4.14990.

45. Тростянська К. Еволюція підходів до дизайну бізнес-моделей: від структурної логіки до екосистемного мислення. *Адаптивне управління: теорія*

і практика. Серія : Економіка. 2025. Вип. 20(40). DOI: 10.33296/2707-0654-20(40)-11.

46. Тростянська К. М. Трансформація бізнес-моделей під впливом цифровізації: глобальні тенденції та український контекст. *Інноваційна економіка. 2025. № 2 (102). С. 111–119. DOI: 10.37332/2309-1533.2025.2.12.*

47. Тютюнник А. Маркетингові дослідження ринку аптечного продажу лікарських косметичних засобів в Україні та його SWOT-аналіз. *Лікарська справа. 2025. № 4. С. 99–106. DOI: 10.31640/LS-2025-4-10.*

48. Феденько С. М., Довжук Н. Ш., Коновалова Л. В. Інноваційні моделі прогнозування попиту на лікарські засоби в Україні з використанням машинного навчання. *Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 12. С. 339–350. DOI: 10.5281/zenodo.14927282.*

49. Філюк Г. М., Піменов С. А., Піменова О. В. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 220 с.

50. Хома Д., Лопатовська О. Бізнес-моделювання розвитку підприємства: стратегічні аспекти. *Моделювання розвитку економічних систем. 2022. № 3. С. 138–145. DOI: 10.31891/mdes/2022-3-16.*

51. Шостак Л. В., Бегун С. І. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку. 2024. Вип. 80. DOI: /10.32782/infrastruct80-32.*

52. Шостак Л. В., Павлова С. В. Формування потенціалу бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації. *Інтелект XXI. 2024. № 3. С. 104–109. DOI: 10.32782/2415-8801/2024-3.15.*

53. Шостак Л. В., Федонюк А. А., Помазун О. О. Кібербезпека в системі формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. С. 324–330. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-37.*

54. Almeman A. The digital transformation in pharmacy: embracing online platforms and the cosmeceutical paradigm shift. *Journal of Health, Population and*

Nutrition. 2024. Vol. 43(1). P. 60. DOI: 10.1186/s41043-024-00550-2.

55. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. P. 493–520. DOI: 10.1002/smj.187.

56. Digitalization and business models: where are we going? A science map of the field / A. Caputo et al. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. P. 489–501. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.09.053.

57. The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges / K. Frankenberger et al. *International Journal of Product Development*. 2013. Vol. 18. P. 249–273. DOI: 10.1504/IJPD.2013.055012.

58. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86(12). P. 57–68.

59. Lewandowski M. Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*. 2016. Vol. 8(43). DOI: 10.3390/su8010043.

60. Lüdeke-Freund F. Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability. *Knowledge Collaboration Learning for Sustainable Innovation* : Proc. of ERSCP-EMSU Conf., Delft, The Netherlands, Oct. 25-29, 2010. Delft, 2010. P. 1–28.

61. When technology precedes regulation: the challenges and opportunities of e-pharmacy in low-income and middle-income countries / R. Miller et al. *BMJ Global Health*. 2021. Vol. 6. P. e005405. DOI: 10.1136/bmjgh-2021-005405.

62. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. Vol. 16(1). P. 1–25.

63. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey : John Wiley Sons, 2010. 288 p.

64. Digitalization and its influence on business model innovation / M. Rachinger et al. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2019. Vol. 30(8). P. 1143–1160. DOI: 10.1108/JMTM-01-2018-0020.

65. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51(1). P. 40–49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.

66. Timanyuk I., Bondarieva I., Malyi V. Digitalization of Pharmaceutical Business in Ukraine. *Research Journal of Pharmacy and Technology*. 2022. Vol. 15(4). P. 1785–1790. DOI: 10.52711/0974-360X.2022.00300.

67. Wirtz B. W., Dierker P. Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework. *Journal of Business Models*. 2017. Vol. 5(1). P. 14–34.

ДОДАТКИ

Матеріали апробації результатів дослідження

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 фармакотерапії, соціально-економічних досліджень у фармації, маркетингового менеджменту та фармакоекономіки 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

Продовження додатку А

	ЗМІСТ
Ергешова Е.А., Олійник С.В.; Н. к.: Ковальова Т.М.	460
Зінченко А.А.; Н. к.: Бабічева Г.С.	462
Колтовськов А.А.; Н. к.: Малініна Н.Г.	463
Кухарук О.Т.; Н. к.: Бабічева Г.С.	464
Лимаренко Є.; Н. к.: Ковальова Т.М.	466
Мазуреш Д.Є.; Н. к.: Боднар Л.А.	468
Налізько А.І., Главник В.А., Бондаренко В.А.; Н. к.: Жадько С.В.	470
Полторуха П.А.; Н. к.: Рогуля О.Ю.	472
Сікало В.В.; Н. к.: Жадько С.В.	473
Сонник Є.І.; Н. к.: Рогуля О.Ю.	474
Цимбала В.В.; Н. к.: Малініна Н.Г.	475
Цимбала В.Ю.; Н. к.: Малініна Н.Г.	476
Шапран Д.І.; Н. к.: Бабічева Г.С.	478
СЕКЦІЯ 13. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ У ФАРМАЦІЇ	
MANAGEMENT, ECONOMY AND QUALITY ASSURANCE IN PHARMACY	
Баданюк Д.Б.; Н. к.: Лісна А.Г.	481
Баданюк Д.В.; Н. к.: Зборовська Т.В.	482
Балдушенко І.В.; Н. к.: Лісна А.Г.	484
Бріт В.М.; Н. к.: Назаркіна В.М.	486
Виноградський В.В.; Н. к.: Коваленко С.М.	488
Волошук В.В.; Н. к.: Зборовська Т.В.	489
Волошук Т. В.; Н. к.: Лісна А.Г.	492
Гришук Т.В.; Н. к.: Бабічева Г.С.	494
Грінченко А.А.; Н. к.: Посилкіна О.В.	495
Дякова М.А.; Н. к.: Лісна А.Г.	496
Ємсенко В.А.; Н. к.: Посилкіна О.В.	498
Живолуп Г.О.; Н. к.: Малініна Н.Г.	500
Звіряка О.М.; Н. к.: Літвінова О.В.	502
Карпенко І.І.; Н. к.: Лісна А.Г.	503
Кізіль А.В.; Н. к.: Коляда Т.А.	505
Кривець О.М.; Н. к.: Коваленко С.М.	507
Лазутська Н.А.; Н. к.: Зборовська Т.В.	510
Мельничук М.П.; Н. к.: Літвінова О.В.	512
Моляща К.М.; Н. к.: Зборовська Т.В.	515
Недашківська О.Д.; Н. к.: Коваленко С.М.	516
Носов О.А.; Н. к.: Зборовська Т.В.	517
Обухова О.М.; Н. к.: Коваленко С.М.	518

РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Волошук Т. В.

Науковий керівник: Лісна А.Г.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна
tetyana.radko@gmail.com

Вступ. В умовах цифровізації економіки фармацевтичний ринок зазнає суттєвих трансформацій. Змінюються звичні форми комунікації з пацієнтом, а традиційні аптечні мережі (АМ) стикаються зі зростанням конкуренції з боку онлайн-торгівлі. Класичні моделі управління роздрібною мережею поступово втрачають ефективність, оскільки не завжди забезпечують необхідну гнучкість та швидкість операційних процесів. У цьому контексті актуальність дослідження визначається необхідністю формування оновленої бізнес-моделі. Вона має ґрунтуватися на інтеграції цифрових інструментів у логістичну та маркетингову діяльність, що є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності АМ.

Мета дослідження. Полягає в теоретичному обґрунтуванні та визначенні ключових складових трансформації бізнес-моделі АМ в умовах цифрової економіки.

Матеріали та методи. Застосовано методи системного аналізу, синтезу та узагальнення наукових джерел для обґрунтування моделі цифровізації АМ.

Результати дослідження. Проведений аналіз дозволяє визначити цифрову бізнес-модель як форму створення вартості, що заснована на розвитку переваг для клієнтів за допомогою цифрових технологій. Встановлено, що в умовах цифрової економіки традиційні моделі трансформуються у платформні та екосистемні, де головним ресурсом стають інформація та дані. На підставі систематизації підходів до управління організацією та аналізу трендів цифровізації запропоновано комплексну трансформацію бізнес-моделі АМ за трьома стратегічними векторами:

1. Цифровізація логістичних процесів та управління якістю. Логістика постачання є критично важливим елементом, оскільки у фармацевції частка логістичних витрат становить понад 20%, а надійність фармацевтичних ланцюгів постачання безпосередньо впливає на безпеку пацієнтів. Для вирішення цих проблем запропоновано впровадження таких інструментів:

- Технології Інтернету речей (IoT) та RFID. Застосування радіочастотної ідентифікації дозволяє автоматизувати облік та відстежувати рух лікарських засобів (ЛЗ) у режимі реального часу. IoT-датчиків забезпечують безперервний моніторинг температурного режиму для термолабільних ЛЗ, що гарантує захист від псування та фальсифікації.

- Великі дані (Big Data) та прогнозна аналітика. Використання великих масивів даних дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління запасами, точно прогнозуючи попит на ЛЗ з урахуванням сезонності та епідеміологічної ситуації, що мінімізує ризики дефектури або затоварення.

- Сервітизація логістики. Запропоновано розвиток нових видів послуг, таких як адресна доставка («остання миля») та інтеграція з поштовими операторами, що створює додаткові переваги для клієнтів, які очікують швидкості та зручності отримання замовлень.

2. Персоналізація маркетингових комунікацій. В умовах перенасичення рекламою масові комунікації втрачають ефективність, тому запропоновано перехід до омніканальної системи взаємодії. Вона передбачає створення єдиного безшовного середовища, де сайт, мобільний додаток, чат-боти та АМ працюють як одне ціле. Реалізація цього напрямку



Міністерство
охорони здоров'я
України

Національний
фармацевтичний
університет



СЕРТИФІКАТ

Цим засвідчується, що

Волощук Т.В.

**Науковий керівник:
Лісна А.Г.**

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

**YOUTH
PHARMACY
SCIENCE**

**Ректор НФаУ,
д. фарм. н., проф.**



Олександр КУХТЕНКО

10-11 грудня 2025 р.
м. Харків
Україна

Додаток Б

Ключові партнери	Ключові процеси	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини	Споживчі сегменти
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат		Потоки доходів		

Рис. Б.1 Шаблон БМ організації (BUSINESS MODEL CANVAS)

Джерело: складено автором на підставі [62, 63]

Додаток В.1

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТЗОВ «Подорожник Волинь»
за 2022 р.**

Додаток 1 до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до
фінансової звітності"

Підприємство: ТЗОВ "ПОДОРОЖНИК ВОЛИНЬ" Територія: ЛЬВІВСЬКА Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах Середня кількість працівників (2): 261 Адреса, телефон: 79031, ЛЬВІВСЬКА, ЛЬВІВ, вулиця Гашека, 15/а, кв. 38, тел. -	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
	за ЄДРПОУ	31.12.2022	
	за за КАТОТТГ(1)	40520168	
	за КОПФГ	UA46060250010457177	
	за КВЕД	240	
		47.73	
Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001

на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	560,00	451,00
первісна вартість	1001	1 322,00	1 651,00
накопичена амортизація	1002	762,00	1 200,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 073,00	1 719,00
Основні засоби	1010	5 354,00	12 292,00
первісна вартість	1011	16 775,00	32 720,00
знос	1012	11 421,00	20 428,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	6 987,00	14 462,00

Продовження додатку В.1

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	50 112,00	74 309,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	42 037,00	84 869,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	-
з бюджетом	1135	653,00	903,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	43 158,00	24 890,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 843,00	16 125,00
Витрати майбутніх періодів	1170	2,00	2,00
Інші оборотні активи	1190	295,00	852,00
Усього за розділом II	1195	154 100,00	201 950,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	161 087,00	216 412,00

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	2,00	2,00
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	5 002,00
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 491,00	10 093,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	6 493,00	15 097,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 073,00	1 073,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього за розділом II	1595	1 073,00	1 073,00

Продовження додатку В.1

1	2	3	4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	149 745,00	177 071,00
розрахунками з бюджетом	1620	1 166,00	1 657,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	229,00	337,00
розрахунками зі страхування	1625	59,00	59,00
розрахунками з оплати праці	1630	44,00	4,00
Поточні забезпечення	1660	444,00	1 792,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 063,00	19 659,00
Усього за розділом III	1695	153 521,00	200 242,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	161 087,00	216 412,00

Керівник

МАТКІВСЬКИЙ АНДРІЙ ЮРІЙОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток В.2

Звіт про фінансові результати ТЗОВ «Подорожник Волинь» за 2022 р.

Підприємство: ТЗОВ "ПОДОРОЖНИК ВОЛИНЬ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
		29.03.2023
		40520168

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2022

	Форма № 2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	769 411,00	550 519,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	649 964,00	483 140,00
Валовий: прибуток	2090	119 447,00	67 379,00
збиток	2095	(-)	
Інші операційні доходи	2120	126,00	88,00
Адміністративні витрати	2130	51 787,00	17 731,00
Витрати на збут	2150	64 490,00	46 355,00
Інші операційні витрати	2180	505,00	1 148,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 791,00	2 233,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 685,00	971,00
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	65,00	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 411,00	3 204,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-809,00	-776,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-

Продовження додатку В.2

1	2	3	4
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 602,00	2 428,00
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 602,00	2 428,00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 850,00	2 314,00
Витрати на оплату праці	2505	19 830,00	15 743,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 228,00	3 549,00
Амортизація	2515	9 453,00	6 993,00
Інші операційні витрати	2520	79 349,00	36 522,00
Разом	2550	116 710,00	65 121,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

МАТКІВСЬКИЙ АНДРІЙ
ЮРІЙОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

Додаток В.3

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТЗОВ «Подорожник Волинь»
за 2023 р.**

Додаток 1 до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до
фінансової звітності"

Підприємство: ТЗОВ "ПОДОРОЖНИК ВОЛИНЬ" Територія: ЛЬВІВСЬКА Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах Середня кількість працівників (2): 364 Адреса, телефон: 79031, ЛЬВІВСЬКА, ЛЬВІВ, вулиця Гашека, 15/а, кв. 38, тел. -	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
	за ЄДРПОУ	31.12.2023	
	за за КАТОТТГ(1)	40520168	
	за КОПФГ	UA46060250010457177	
	за КВЕД	240	
		47.73	
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	451,00	561,00
первісна вартість	1001	1 651,00	2 209,00
накопичена амортизація	1002	1 200,00	1 648,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 719,00	872,00
Основні засоби	1010	12 292,00	25 535,00
первісна вартість	1011	32 720,00	64 492,00
знос	1012	20 428,00	38 957,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	14 462,00	26 968,00

Продовження додатку В.3

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	74 309,00	146 343,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	84 869,00	14 863,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	-
з бюджетом	1135	903,00	1 402,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24 890,00	31 769,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 125,00	32 772,00
Витрати майбутніх періодів	1170	2,00	2,00
Інші оборотні активи	1190	852,00	2 212,00
Усього за розділом II	1195	201 950,00	355 823,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	216 412,00	382 791,00

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	2,00	5 002,00
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	5 002,00	2,00
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 093,00	16 011,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	15 097,00	21 015,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 073,00	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього за розділом II	1595	1 073,00	0

Продовження додатку В.3

1	2	3	4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	177 071,00	211 927,00
розрахунками з бюджетом	1620	1 657,00	3 350,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	337,00	409,00
розрахунками зі страхування	1625	59,00	59,00
розрахунками з оплати праці	1630	4,00	-
Поточні забезпечення	1660	1 792,00	2 469,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19 659,00	27 481,00
Усього за розділом III	1695	200 242,00	361 776,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	216 412,00	382 791,00

Керівник

МАТКІВСЬКИЙ АНДРІЙ ЮРІЙОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток В.4

Звіт про фінансові результати ТзОВ «Подорожник Волинь» за 2023 р.

Підприємство: ТЗОВ "ПОДОРОЖНИК ВОЛИНЬ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
	за ЄДРПОУ	21.03.2024
		40520168

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2023

	Форма № 2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 183 540,00	769 411,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	997 276,00	649 964,00
Валовий: прибуток	2090	186 264,00	119 447,00
збиток	2095	(-)	
Інші операційні доходи	2120	237,00	126,00
Адміністративні витрати	2130	47 193,00	51 787,00
Витрати на збут	2150	132 371,00	64 490,00
Інші операційні витрати	2180	1 861,00	505,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 076,00	2 791,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 368,00	1 685,00
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	793,00	65,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	9,00	(-)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 642,00	4 411,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 276,00	-809,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-

Продовження додатку В.4

1	2	3	4
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4 366,00	3 602,00
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 366,00	3 602,00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 329,00	3 850,00
Витрати на оплату праці	2505	33 426,00	19 830,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 541,00	4 228,00
Амортизація	2515	19 347,00	9 453,00
Інші операційні витрати	2520	115 781,00	79 349,00
Разом	2550	181 424,00	116 710,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

МАТКІВСЬКИЙ АНДРІЙ
ЮРІЙОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

Додаток В.5

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТЗОВ «Подорожник Волинь»
за 2024 р.**

Додаток 1 до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до
фінансової звітності"

Підприємство: ТЗОВ "ПОДОРОЖНИК
ВОЛИНЬ"

Територія: ЛЬВІВСЬКА

Організаційно-правова форма
господарювання: Товариство з
обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності: Роздрібна
торгівля фармацевтичними товарами в
спеціалізованих магазинах

Середня кількість працівників (2): 464

Адреса, телефон: вулиця Гашека, буд.
15/а, кв. 38, СИХІВСЬКИЙ р-н, м.
ЛЬВІВ, Львівська, ЛЬВІВСЬКИЙ,
ЛЬВІВСЬКА обл., 79031, Україна, тел.
675516636

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

за за КАТОТТГ(1)

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ
31.12.2024
40520168
UA46060250010457177
240
47.73

**Баланс (Звіт про
фінансовий стан)
на 31.12.2024 р.**

Форма
№ 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	561,00	348,00
первісна вартість	1001	2 209,00	2 434,00
накопичена амортизація	1002	1 648,00	2 086,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	872,00	703,00
Основні засоби	1010	25 535,00	36 151,00
первісна вартість	1011	64 492,00	93 594,00
знос	1012	38 957,00	57 443,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-

Продовження додатку В.5

1	2	3	4
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	26 968,00	37 202,00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	146 343,00	223 353,00
виробничі запаси	1101	19,00	266,00
незавершене будівництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	146 323,00	223 087,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 863,00	14 601,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	10 270,00
з бюджетом	1135	1 402,00	414,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	126 460,00	152 462,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31 769,00	2 103,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	32 772,00	6 452,00
готівка	1166	3 116,00	1 915,00
рахунки в банках	1167	26 623,00	3 336,00
Витрати майбутніх періодів	1170	2,00	30,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	2 212,00	-
Усього за розділом II	1195	355 823,00	409 685,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	382 791,00	446 887,00

Продовження додатку В.5

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	5 002,00	5 002,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	2,00	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 011,00	7 543,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	21 015,00	12 545,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-

Продовження додатку В.6

1	2	3	4
товари, роботи, послуги	1615	211 927,00	163 496,00
розрахунками з бюджетом	1620	3 350,00	1 777,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	409,00	440,00
розрахунками зі страхування	1625	59,00	59,00
розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	14 267,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	116 490,00	225 081,00
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	2 469,00	3 487,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	27 481,00	26 175,00
Усього за розділом III	1695	361 776,00	434 342,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс	1900	382 791,00	446 887,00

Керівник

МАТКІВСЬКИЙ АНДРІЙ
ЮРІЙОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток В.7

Звіт про фінансові результати ТЗОВ «Подорожник Волинь» за 2024 р.

Підприємство: ТЗОВ "ПОДОРОЖНИК ВОЛИНЬ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
		4.03.2025
		за ЄДРПОУ
		40520168

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2024

	Форма № 2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 473 981,00	1 183 540,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховання	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 179 450,00	997 276,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	294 531,00	186 264,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від згині інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	231,00	237,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0

Продовження додатку В.7

1	2	3	4
Адміністративні витрати	2130	18 676,00	47 193,00
Витрати на збут	2150	252 306,00	132 371,00
Інші операційні витрати	2180	982,00	1 861,00
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	22 798,00	5 076,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	748,00	1 368,00
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	14 481,00	793,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	750,00	9,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 315,00	5 642,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 622,00	-1 276,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 693,00	4 366,00
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-

Продовження додатку В.7

1	2	3	4
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 693,00	4 366,00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7 044,00	5 329,00
Витрати на оплату праці	2505	47 199,00	33 426,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 889,00	7 541,00
Амортизація	2515	19 441,00	19 347,00
Інші операційні витрати	2520	188 391,00	115 781,00
Разом	2550	271 964,00	181 424,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник

МАТКІВСЬКИЙ АНДРІЙ
ЮРІЙОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)