

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Фармацевтичний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **“ДОСЛІДЖЕННЯ Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ**
ФАКТОРАМИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ”

Виконав: здобувач вищої освіти
групи

073МО 24(1,6з)Упр.-02

спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Управління
охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом”

Данило ГМИРЯ

Керівник: професор закладу вищої
освіти кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у
фармації, д. ф. н, професор
Олена ЛІТВІНОВА

Рецензент: професор закладу вищої
освіти кафедри організації, економіки
та управління фармацією ІПКСФ
НФаУ, д.ф.н., професор
Марія ЗАРІЧКОВА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та управлінню стратегічними факторами функціонування фармацевтичної організації з урахуванням сучасних тенденцій фармацевтичної галузі та особливостей діяльності підприємства.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади управління стратегічними факторами фармацевтичної організації. У другому розділі проаналізовано стан функціонування та ключові стратегічні фактори аптечної мережі. У третьому розділі розроблено рекомендаційні настанови щодо вдосконалення діяльності підприємства та обґрунтовано напрями їх впровадження.

Кваліфікаційна робота містить 62 сторінки, 18 таблиць, 1 рисунок, список літератури з 32 найменувань.

Ключові слова: фактор розвитку, фармацевтична організація, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, стратегічне управління, фармацевтична галузь, сталий розвиток

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study and management of strategic factors of pharmaceutical organization functioning, taking into account current trends in the pharmaceutical industry and specific features of enterprise activity.

The first section presents the theoretical foundations of managing strategic factors of a pharmaceutical organization. The second section analyzes the state of functioning and key strategic factors of the pharmacy network. The third section develops guideline recommendations for improving enterprise activity and substantiates directions for their implementation.

The qualification work contains 62 pages, 18 tables, 1 figure, a list of literature with 32 titles.

Key words: development factor, pharmaceutical organization, innovative development, competitiveness, strategic management, pharmaceutical industry, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ФАКТОРАМИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Сутність і значення стратегічного розвитку фармацевтичної організації.....	7
1.2 Теоретичні підходи до ідентифікації та класифікації стратегічних факторів розвитку фармацевтичної організації.....	14
1.3 Механізми стратегічного управління у фармацевтичній галузі.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «АПТЕКА 911»	27
2.1 Дослідження діяльності аптечної мережі ТОВ “Аптека 911”.....	27
2.2 Оцінка ключових стратегічних факторів розвитку аптечної мережі ТОВ "Аптека 911".....	34
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ФАКТОРАМИ РОЗВИТКУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ ТОВ “АПТЕКА 911”	4
3.1 Формування стратегії сталого розвитку аптечної мережі “Аптека 911”.....	45
3.2 Оцінка ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень	52
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Сучасний фармацевтичний ринок України функціонує в умовах посилення конкуренції, динамічних змін нормативно-правового регулювання, зростання ролі цифрових технологій та підвищених вимог споживачів до якості й доступності фармацевтичних послуг. За таких умов аптечні мережі змушені не лише адаптуватися до впливу зовнішнього середовища, а й формувати конкурентні переваги на основі раціонального використання внутрішніх ресурсів і управлінських компетенцій.

Особливого значення набуває стратегічне управління розвитком фармацевтичних організацій, яке забезпечує узгодженість довгострокових цілей із поточними управлінськими рішеннями та стабільність функціонування підприємств. Визначальну роль у цьому процесі відіграють стратегічні фактори розвитку, що формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх умов діяльності.

Для аптечних мереж із розгалуженою структурою управління ефективно управління стратегічними факторами розвитку потребує системного підходу та використання сучасних інструментів стратегічного аналізу і планування. У зв'язку з цим дослідження стратегічних факторів розвитку фармацевтичних організацій і обґрунтування напрямів удосконалення управління ними є актуальним науково-практичним завданням.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними факторами розвитку фармацевтичної організації на прикладі аптечної мережі ТОВ «Аптека 911» з метою підвищення ефективності її діяльності та забезпечення сталого розвитку в умовах конкурентного фармацевтичного ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності стратегічного розвитку та стратегічних факторів розвитку фармацевтичної організації;
- дослідити особливості механізмів стратегічного управління у фармацевтичній галузі та обґрунтувати їх значення для діяльності аптечних мереж;
- проаналізувати сучасний стан функціонування аптечної мережі ТОВ «Аптека 911» на основі основних фінансово-економічних показників діяльності;
- оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх стратегічних факторів на розвиток аптечної мережі та визначити ключові з них;
- розробити напрями удосконалення управління стратегічними факторами розвитку аптечної мережі ТОВ «Аптека 911» на засадах сталого розвитку;
- обґрунтувати та оцінити економічну ефективність впровадження запропонованих стратегічних рішень.

Об'єкт дослідження є процеси функціонування та розвитку фармацевтичної організації в умовах конкурентного ринкового середовища, зокрема діяльність аптечної мережі ТОВ «Аптека 911» як суб'єкта фармацевтичного ринку України.

Предмет дослідження – сукупність стратегічних факторів розвитку фармацевтичної організації, а також методи й механізми управління ними, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку аптечної мережі в умовах сучасного фармацевтичного ринку.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез, системний підхід, порівняння та узагальнення – для вивчення теоретичних основ інноваційної діяльності; статистичний аналіз, економіко-математичні методи – для оцінки стану та діяльності фармацевтичного підприємства; метод експертних оцінок, SWOT-аналіз – для розробки інноваційної стратегії.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягає в комплексному підході до дослідження та управління стратегічними факторами розвитку фармацевтичної організації з урахуванням особливостей функціонування аптечних мереж у сучасних умовах фармацевтичного ринку

Практичне значення одержаних результатів. Полягає у можливості використання розроблених теоретичних положень, аналітичних висновків та запропонованих рекомендацій у діяльності фармацевтичних організацій з метою підвищення ефективності управління їх стратегічним розвитком. Запропоновані підходи до ідентифікації та оцінки стратегічних факторів розвитку можуть бути використані керівниками аптечних мереж під час прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати досліджень представлені на IV науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «навчання протягом життя (lifelong learning)»: наука, освіта, практика» (Харків, 2025). За матеріалами, отриманими у результаті досліджень, опубліковано 1 тези.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 58 сторінках, вона включає 18 таблиць, 1 рисунок, список літератури з 32 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ФАКТОРАМИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність і значення стратегічного розвитку фармацевтичної організації

Стратегічний розвиток фармацевтичної організації відіграє ключову роль у забезпеченні її конкурентоспроможності, адаптації до динамічних змін ринку й виконанні соціально значущої місії — забезпечення населення якісними, ефективними та безпечними лікарськими засобами. У сучасних умовах фармацевтичний сектор переживає період інтенсивних трансформацій: зростає присутність глобальних корпорацій, активно змінюються регуляторні вимоги, впроваджуються нові формати аптечного обслуговування, посилюється роль цифровізації та електронної комерції. Усе це потребує продуманого стратегічного підходу до діяльності підприємств галузі.

Сутність стратегічного розвитку фармацевтичної організації полягає у довгостроковому цілеспрямованому формуванні конкурентних переваг та ефективному використанні внутрішнього потенціалу для досягнення сталого економічного, інноваційного й соціального ефекту [8]. Стратегія допомагає не лише реагувати на зовнішні виклики, але й передбачати їх, проєктуючи майбутній стан підприємства на багато років уперед (табл 1.2). Вона виступає орієнтиром, на основі якого приймаються управлінські рішення, визначаються пріоритети інвестування, оптимізуються бізнес-процеси, формується модель поведінки на ринку.

Фармацевтичні організації мають низку особливостей, що робить стратегічний розвиток у цій сфері специфічним. По-перше, галузь напряму впливає на здоров'я людей, що накладає підвищені вимоги до якості продукції, надійності постачання та професійного рівня обслуговування.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення поняття “стратегічний розвиток”

Визначення поняття «стратегічний розвиток»	Автор
1	2
Процес формування та реалізації конкурентної стратегії організації, спрямованої на досягнення та утримання стійких конкурентних переваг у галузі шляхом вибору відповідної позиції на ринку та ефективного використання ресурсів.	М. Портер [1, 2]
Безперервний процес прийняття стратегічних рішень щодо напрямів розвитку організації з урахуванням взаємозв'язку між внутрішнім потенціалом підприємства та можливостями зовнішнього середовища.	І. Ансофф [3, 4]
Сукупність послідовних і адаптивних дій організації, що формуються як результат поєднання запланованих і спонтанних стратегій, спрямованих на довгостроковий розвиток і виживання в умовах невизначеності.	Г. Мінцберг [5, 6]
Динамічний процес узгодження стратегічних цілей організації з її ресурсами, компетенціями та змінами ринкового середовища з метою забезпечення сталого розвитку.	Дж. Джонсон, К. Скоулз [7]
Системний процес трансформації організації, орієнтований на довгострокове зростання, інноваційність та підвищення вартості бізнесу шляхом стратегічного управління.	П. Друкер [8]
Цілеспрямований розвиток організації, що передбачає формування стратегічного бачення, визначення ключових напрямів діяльності та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.	А. Томпсон, А. Стрікленд [9]

Джерело: складено на підставі [1-9]

По-друге, діяльність фармпідприємств суворо регламентується державою: стандарти GMP, GDP, GSP, ліцензування, ціноутворення на соціально значущі препарати — усе це створює жорстке нормативне поле. По-третє, фармацевтичний ринок характеризується високою конкуренцією, що потребує постійного пошуку способів виділення серед інших гравців [3,4]

Питання стратегічного розвитку для аптечних мереж, дистриб'юторів і виробничих компаній має різний зміст і виражається у різних моделях управління, однак для всіх спільним є орієнтир на підвищення ефективності діяльності. У виробників стратегія найчастіше пов'язана з інноваціями, дослідженнями та розробками нових лікарських форм, модернізацією обладнання й виходом на міжнародні ринки. Для дистриб'юторських компаній важливо оптимізувати логістику, підтримувати стійкі зв'язки з постачальниками й аптеками, забезпечувати безперервність ланцюгів поставок. Аптечні організації зосереджують увагу на сервісі, географічному охопленні, впровадженні сучасних форматів торгівлі, розвитку онлайн-каналів.

Стратегічний розвиток формує підґрунтя для економічної стабільності фармацевтичної організації. Він спрямований на збільшення частки ринку, підвищення прибутковості та якісне зростання. В умовах конкуренції саме стратегічна діяльність стає основою для створення стабільних переваг, таких як впізнаваний бренд, оптимальний асортимент, високий рівень довіри серед клієнтів і партнерів. Важлива складова — налагоджені комунікації з медичною спільнотою, оскільки лікарі, особливо у сфері Rx-препаратів, суттєво впливають на попит.

З іншого боку, стратегія фармацевтичного підприємства не може зводитися лише до економічних показників. Суспільний інтерес до доступності ліків, особливо життєво необхідних, формує важливу соціальну складову розвитку. Це виражається в участі в програмах реімбурсації, відповідальному ціноутворенні, благодійних ініціативах, підтримці пацієнтських організацій. У підсумку це сприяє зміцненню репутації, що теж стає стратегічною перевагою.

Стратегічний розвиток у фармацевтичній галузі нерідко базується на концепції сталого розвитку, яка поєднує екологічні, економічні й соціальні виміри. Усе частіше при формуванні стратегічних планів враховується вплив

виробництва на довкілля, рівень використання ресурсів, дотримання міжнародних стандартів та принципів етичного ведення бізнесу. У фармацевтичній промисловості особливої уваги потребує утилізація відходів, енергоефективність виробничих процесів, впровадження «зелених» технологій.

Розуміння сутності стратегічного розвитку включає також усвідомлення ролі інновацій як рушійної сили галузі [5,6]. Інноваційні рішення охоплюють не тільки наукові розробки нових препаратів, але й цифрові рішення для оптимізації діяльності аптек і дистриб'юторів. До них належать CRM-системи, електронні рецепти, онлайн-аптеки, автоматизовані склади, системи контролю руху ліків, мобільні додатки для пацієнтів. Використання сучасних технологій створює можливості для зменшення витрат, підвищення точності інвентаризації, персоналізації сервісу.

Суттєвим чинником розвитку є кадровий потенціал. Рівень кваліфікації працівників, їхня клієнтоорієнтованість і знання фармакотерапії значною мірою визначають якість обслуговування та лояльність споживачів. Стратегічний підхід передбачає розвиток персоналу, створення умов для підвищення кваліфікації, мотиваційні програми, конкурентні умови праці. У аптечних мережах активно застосовуються внутрішні тренінги, мерчандайзингові стандарти, програми зовнішнього навчання.

Фармацевтичний ринок залежить від політичних і макроекономічних факторів: валютних коливань, медичної політики держави, реформування системи охорони здоров'я, змін у соціальних програмах. Будь-які коливання у зовнішньому середовищі впливають на попит, ціни та прибутковість, тому стратегічний розвиток включає управління ризиками, прогнозування можливих загроз і сценарне планування. За рахунок цього підприємство отримує змогу швидко адаптуватися або нівелювати негативні наслідки.

Значення стратегічного розвитку тісно пов'язане з конкурентною динамікою ринку. Активне відкриття аптек, поява інтернет-гравців, розвиток

власних торгових марок формують середовище, де виграє той, хто швидше приймає рішення та краще розуміє потреби клієнтів. Розширення асортименту, промоакції, програми лояльності — усе це частини стратегічних заходів спрямованих на утримання покупця.

Окрім економічних цілей, стратегічний розвиток має і соціальне спрямування. У фармацевтичному секторі соціальна відповідальність проявляється через забезпечення доступності ліків, участь у державних програмах, розвиток фармацевтичної опіки, освітні ініціативи, контроль якості послуг. Репутаційна складова стає стратегічним активом, що прямо впливає на довіру пацієнтів і партнерів.

З огляду на багатоаспектність чинників впливу, управління стратегічним розвитком вимагає їх чіткої ідентифікації та класифікації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові стратегічні фактори розвитку фармацевтичної організації

Група факторів	Приклади впливу	Стратегічні можливості
Регуляторні	Державний контроль, ліцензування, технічні регламенти, стандарти GMP/GDP	Забезпечення комплаєнсу, поліпшення репутації, участь у програмах реімбурсації
Ринкові	Розвиток конкуренції, зміни попиту, поява нових форматів аптек	Розширення мережі, формування унікальних переваг
Технологічні	Автоматизація, цифрові системи обліку, онлайн-канали продажу	Впровадження e-commerce, підвищення ефективності постачання
Соціальні	Тренди здорового способу життя, старіння населення, фармопіка	Розширення сервісу та освітніх програм
Фінансові	Коливання валюти, доступність інвестиційних ресурсів	Оптимізація витрат, диверсифікація портфелю
Кадрові	Кваліфікація фахівців, мотивація персоналу	Навчання, підвищення професійної компетентності

Джерело: складено на підставі [15]

Досить часто стратегічний розвиток орієнтується на диверсифікацію діяльності [11] Це може стосуватися, наприклад, розширення асортименту за рахунок парафармацевтичної продукції, косметики, медичної техніки, товарів для догляду, ветеринарних препаратів. Такий підхід допомагає зменшити ризик падіння продажів окремих груп товарів. Виробники, своєю чергою,

можуть переходити до виготовлення препаратів різних терапевтичних груп, освоювати контрактне виробництво, що дає нові джерела доходів.

Стратегія розвитку визначається також можливостями партнерств і співпраці. У галузі часто реалізуються спільні проекти з науковими інститутами, університетами, клініками, що дає змогу тестувати нові технології, проводити клінічні дослідження, виводити продукцію на ринок швидше. Для аптек партнерство може означати співпрацю з медичними центрами, страховими компаніями, маркетплейсами.

Одним із важливих аспектів стратегічного розвитку є підвищення стандартів обслуговування клієнтів. У сучасних умовах покупець очікує не лише на широкий вибір препаратів і доступні ціни, але й на комфорт, швидкість, професійність консультації, персоналізований підхід. Це стимулює впровадження систем управління якістю, розширення спектра сервісних послуг: вимірювання тиску, консультації з фармацевтом онлайн, бронювання товарів, доставка додому.

Стратегічне планування допомагає оптимізувати внутрішню структуру фармацевтичної організації. Розподіл функцій між підрозділами, управління запасами, стандартизація операцій, застосування централізованих систем закупівель — усе це сприяє економії ресурсів і підвищенню загальної ефективності. Розвинені логістичні процеси забезпечують швидку реакцію на запити ринку, скорочують терміни доставки продукції, мінімізують ризики прострочення.

Розвиток фармацевтичних організацій неможливий без постійного моніторингу потреб пацієнтів і покупців. Стратегічно важливо розуміти демографічні зміни, зростання захворюваності на хронічні недуги, зміни споживчих звичок. Наприклад, із поширенням цифрових сервісів збільшується попит на телемедицину, онлайн-консультації, електронні рецепти, що створює нові можливості для аптечного сектору.

Підприємства фармацевтичної сфери також мають орієнтуватися на глобальні тренди. Зростає інтерес до біотехнологій, персоналізованої медицини, генних терапій, препаратів на основі РНК-технологій. Це повністю трансформує моделі наукових розробок і бізнес-стратегії виробників. Одночасно посилюється залежність від міжнародних ринків постачання субстанцій і готових лікарських засобів, що робить актуальним розвиток локального виробництва.

Суттєве значення має державна підтримка інноваційних фармпідприємств, розширення локалізації, створення кластерів, наукових парків, стимулювання R&D-діяльності [5]. У багатьох країнах світу діють податкові пільги, програми підтримки стартапів, субсидування досліджень. Це визначає економічні умови, у яких формується стратегія конкретної компанії.

Важливою складовою стратегічного розвитку є побудова бренду. Для аптек бренд — це асоціації з довірою, доступністю, професійністю. Для виробників — це репутація безпечної та ефективної продукції. Розвиток власних торгових марок стає популярним інструментом: вони забезпечують вищу маржу і лояльність покупців.

Не менш суттєвим є впровадження маркетингових стратегій: комунікації з клієнтами через соціальні мережі, персоналізовані акції, освітні проекти для населення. Довіра пацієнтів стає головним капіталом, і стратегія розвитку має бути спрямована на її зміцнення.

З огляду на вищезазначене, стратегічний розвиток фармацевтичних організацій — це комплексний процес, що потребує системного підходу. Він поєднує аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу, формування бачення майбутнього, оптимізацію ресурсів і постійний контроль за реалізацією поставлених цілей. У результаті забезпечується безперервне вдосконалення бізнес-моделі підприємства.

Стратегічний розвиток також допомагає посилити стійкість організації до кризових явищ. Події останніх років, пандемія COVID-19, економічні та

політичні коливання, продемонстрували потребу у гнучких механізмах адаптації. Різкий сплеск попиту на певні групи препаратів, перебої у поставках, зростання навантаження на логістику, усе це вимагає завчасного планування, перерозподілу ресурсів, швидкого прийняття рішень.

У підсумку стратегічний розвиток забезпечує здатність фармацевтичної організації не лише виживати в конкуренції, але й активно зростати, формувати цінність для суспільства та підвищувати якість життя людей. Усе це підкреслює ключову роль стратегічного управління в сучасній фармацевтичній галузі.

1.2 Теоретичні підходи до ідентифікації та класифікації стратегічних факторів розвитку фармацевтичної організації

Стратегічний розвиток фармацевтичної організації формується під впливом багатьох факторів, сила й характер яких змінюються в залежності від ринкової, соціальної, політичної й технологічної ситуації. Для ефективного управління необхідно розуміти, як правильно ідентифікувати ці фактори, оцінювати їх вплив та класифікувати з урахуванням специфіки фармацевтичної галузі. Саме системне використання теоретичних підходів до виділення стратегічних факторів створює основу для прийняття дієвих рішень та побудови обґрунтованої стратегії.

Ідентифікація стратегічних факторів розвитку — це процес виявлення ключових умов і чинників, що визначають конкурентні позиції фармацевтичної організації, її можливості й обмеження в досягненні довгострокових цілей. Класифікація факторів дозволяє структурувати отриману інформацію та забезпечує можливість більш точного аналізу[1,2].

У науковій літературі існує багато різних підходів до систематизації факторів. У фармацевтичній практиці найбільш поширеними є: PEST/PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, модель конкурентних сил Портера,

ресурсно-компетентнісний підхід, стейкхолдерний аналіз, класифікація за внутрішніми та зовнішніми групами впливу. Кожна з методик дає можливість розглянути фактори розвитку під різним кутом і для різного рівня управління.

PESTEL-аналіз дозволяє розділити впливи зовнішнього середовища на шість головних груп: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові. Для фармацевтичних організацій це один із ключових методів стратегічного аналізу, оскільки галузь перебуває під сильним впливом державного регулювання(табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**PESTEL-класифікація зовнішніх факторів розвитку
фармацевтичної організації**

Категорія факторів	Зміст впливу	Приклади наслідків
Політичні	Державні реформи, програми імпортозаміщення, медична сфера фінансування	Зміна попиту, перерозподіл ринку, участь у держзакупівлях
Економічні	Інфляція, рівень доходів населення, валютні коливання	Доступність ліків, зміна маржинальності
Соціальні	Демографія, рівень фармацевтичної культури, споживацькі пріоритети	Попит на ОТС-препарати, розвиток сервісів фармопідки
Технологічні	Цифровізація, автоматизація, інноваційні лікарські форми	Розвиток e-commerce, зростання інвестицій в R&D
Екологічні	Утилізація фармвідходів, стандарти чистоти	Впровадження «зелених» технологій
Правові	Ліцензування, стандарти GMP/GDP, фармаконагляд	Зміна вимог до якості, ризику санкцій

Джерело: складено на підставі [15]

SWOT-аналіз застосовується для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів одночасно. Його логіка: сильні сторони посилюють конкурентні переваги, слабкі — потребують корекції, можливості відкривають напрямки росту, загрози потребують захисту та адаптації.

У фармацевтичній галузі сильними сторонами можуть бути широкий асортимент, кваліфікований персонал, сучасні ІТ-рішення, а загрозами — жорстка конкуренція, валютні коливання, регуляторний тиск.

Модель «п'яти сил Портера» розглядається як один із найефективніших інструментів дослідження конкурентного середовища [1, 10]. У фармацевтичній галузі ця модель набуває особливої актуальності через високу конкуренцію, швидкі зміни ринкових умов і специфіку поведінки споживачів.

Конкуренція між наявними гравцями на фармринку залишається вкрай інтенсивною. Активне розширення аптечних мереж, впровадження нових форматів обслуговування (аптеки біля дому, онлайн-аптеки), акції, програми лояльності, власні торгові марки — усі ці інструменти розширюють можливості для боротьби за покупця. Пацієнти рідко залишаються лояльними до однієї аптеки, а тому саме доступність, ціна і сервіс визначають вибір у кожному конкретному випадку.

Не менш відчутний вплив має загроза появи нових учасників ринку. Хоча ліцензійні вимоги можуть здаватися перешкодою, великі інвестиції часто не є критичним бар'єром для виходу. Особливо легко стартувати онлайн-форматам, де відсутня необхідність відкривати фізичні точки у дорогих локаціях. Це створює нову хвилю конкуренції, яка стимулює модернізацію традиційних аптек.

Тиск з боку постачальників традиційно високий, адже фарморганізації сильно залежать від виробників лікарських засобів і дистриб'юторів. Особливо відчутним цей фактор стає при домінуванні великих імпортерів або при дефіциті популярних препаратів. Разом з тим аптеки можуть зменшувати залежність шляхом розвитку власних брендів, а також шляхом прямої співпраці з локальними виробниками.

Сила впливу покупців теж значна. Пацієнти володіють широкою інформацією завдяки онлайн-каналам, можуть швидко порівнювати ціни й характеристики препаратів. Оскільки більшість покупок в аптеках — це OTC-продукція, вибір формується без участі лікаря, що посилює роль маркетингу і мерчендайзингу. Ще одним важливим фактором є загроза появи товарів-замінників. Це не лише генерики, а й дієтичні добавки, БАДи, медичні вироби,

товари для здоров'я, що можуть частково або повністю замінити призначені препарати. Доступність замінників суттєво знижує можливості для підвищення маржі на оригінальні засоби.

Аналіз конкурентних сил (табл. 1.4) дає змогу оцінити, які напрями розвитку можуть забезпечити підприємству стійкість і домінування на ринку. У взаємозв'язку з іншими підходами ця модель формує комплексне бачення динаміки галузі.

Таблиця 1.4

Вплив конкурентних сил Портера на розвиток фармацевтичної організації

Конкурентна сила	Сутність впливу	Результат для стратегії
Конкуренція між аптечними мережами	Борьба за клієнта, широке використання промоінструментів	Розвиток сервісів, програми лояльності
Тиск постачальників	Контроль над асортиментом і цінами	Диверсифікація партнерств
Сила покупців	Низька лояльність, висока інформованість	Підвищення якості консультацій і доступності
Загроза нових учасників	Нові формати, онлайн-аптеки	Інновації та діджиталізація
Товари-замінники	Генерики, БАДи, парафармація	Асортиментна оптимізація

Джерело: складено на підставі [15, 28]

Важливість внутрішнього потенціалу у стратегічному розвитку важко переоцінити. До стратегічно значущих ресурсів у фармацевтичних компаніях зазвичай відносять: кваліфікований персонал, репутацію бренду, унікальні технології, логістичні рішення, вигідні локації аптечних точок (табл. 1.5). Конкурентна перевага виникає лише тоді, коли ресурси неможливо швидко повторити або замінити. Цей підхід дозволяє визначити, які активи є основою довготривалої стратегії, а які потребують трансформації.

Таблиця 1.5

Ресурсно-компетентнісний підхід до визначення стратегічних можливостей фарморганізації

Група ресурсів	Потенційний вплив	Приклади практичної реалізації
1	2	3
Людські	Підсилення якості сервісу	Підвищення кваліфікації фармацевтів
Брендові	Зростання довіри клієнтів	Розпізнаваність мережі, позитивні відгуки
Логістичні	Зниження витрат і ризиків відсутності товару	Централізовані склади, шинні маршрути
Інтелектуальні	Формування унікальної пропозиції	CRM-системи, фармопіка, клієнтська аналітика
Фінансові	Інвестиції в інновації та розширення	Відкриття нових аптек, модернізація ІТ-систем

Джерело: складено на підставі [30, 28]

Фармацевтичні організації функціонують у складному середовищі, де взаємодія зі сторонніми групами впливає на стратегічні рішення не менше, ніж економічні параметри. Ідеться про відносини з пацієнтами, лікарями, державними органами, постачальниками, страховими компаніями та власним персоналом. Радикальні зміни у будь-якому з напрямів можуть визначити зовсім іншу траєкторію розвитку. Щоб оцінити вплив зацікавлених сторін, використовується матриця їх значущості (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні стейкхолдери фармацевтичного ринку та їх вплив

Стейкхолдер	Очікування	Стратегічний вплив
Пацієнти	Доступність і якість ліків	Формування попиту
Держава	Дотримання законодавства	Умови входу на ринок
Постачальники	Стабільні відносини	Асортимент і ціни
Медичні заклади	Професійна підтримка	Рекомендації для пацієнтів
Страхові компанії	Контроль вартості лікування	Зміна структури попиту
Працівники	Соціальні гарантії і розвиток	Рівень сервісу та продуктивність

Джерело: складено на підставі [18, 20]

Управління стейкхолдерами входить до щоденної операційної діяльності аптек і визначає соціальну складову стратегії.

Одним з найбільш поширених підходів лишається поділ факторів на внутрішні та зовнішні. Зовнішнє середовище створює виклики, на які організація не може впливати прямо, тоді як внутрішні фактори дозволяють керувати власними можливостями.

У фармацевтичній практиці стратегічна перевага виникає в організацій, які можуть швидко реагувати на зміни на макрорівні, одночасно посилюючи власні сильні сторони.

Аналіз показує, що ефективність фарморганізації в умовах нестабільності залежить від того, наскільки правильно розставлено акценти між реактивними й випереджальними стратегіями.

Для перетворення факторного аналізу в інструмент стратегічного управління застосовуються методи оцінювання критичності факторів. Найчастіше в фармбізнесі використовують рейтинговий підхід, коли кожен чинник отримує кількісну оцінку впливу та рівня важливості.

Результат дозволяє визначити, на що саме варто скеровувати інвестиції та увагу в першу чергу. Такий підхід пояснює, чому організації зосереджуються не на кількості нових послуг, а на якості ключових, які формують ядро прибутковості.

1.3 Механізми стратегічного управління у фармацевтичній галузі

Стратегічне управління у фармацевтичній галузі є фундаментальним елементом забезпечення її ефективності, інноваційного розвитку та соціальної результативності. Фармацевтичні організації одночасно виконують медико-соціальну функцію та змагаються на ринку, унаслідок чого виникає потреба у впровадженні механізмів, що дозволяють збалансувати економічні цілі з потребами суспільства у доступних, якісних і безпечних лікарських засобах.

Управління стратегічним розвитком у цій сфері охоплює процеси постановки довгострокових цілей, аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, оцінювання ризиків і розподілу ресурсів,

забезпечення адаптації до ринкових і регуляторних змін. Механізми управління не є статичними: вони оновлюються в залежності від еволюції технологій, появи нових регламентів, трансформації пацієнтських потреб та конкурентних умов.

Фармацевтична галузь традиційно вважається однією з найбільш регламентованих. Контроль якості, ліцензійні обмеження, вимоги GMP/GDP, фармаконагляд, контроль цін на життєво необхідні препарати — все це формує середовище, у якому будь-яке стратегічне рішення має проходити перевірку на відповідність нормам безпеки та соціальної відповідальності. Через це механізми управління вимагають чіткого планування, регулярного моніторингу процесів, стандартизації операцій, а також високого рівня професійності виконавців.

Система стратегічного управління передбачає інтеграцію економічних, маркетингових, логістичних, інноваційних і кадрових рішень. Вона охоплює три основні рівні: корпоративний, бізнесовий та функціональний. На кожному рівні застосовуються власні інструменти управління, але всі вони спрямовані на досягнення спільних цілей.

Стратегічне управління забезпечує фармацевтичній організації здатність адаптуватися та розвиватися. У періоди криз, зокрема під час пандемій, воєнних конфліктів, логістичних збоїв, ефективні механізми управління дозволяють швидко змінювати стратегію (табл 1.7), перерозподіляти ресурси і підтримувати безперебійний обіг лікарських засобів, що має критичне значення для системи охорони здоров'я.

Як видно з таблиці 1.7, механізми стратегічного управління формують цілісну систему, яка охоплює всі ключові напрями діяльності. Вони забезпечують здатність підприємства передбачати зміни середовища й реагувати на них на випередження.

Таблиця 1.7

Основні механізми стратегічного управління у фармацевтичній галузі

Механізм	Суть	Основний результат
Планування	Встановлення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення	Спрямованість розвитку й раціональний розподіл ресурсів
Маркетингове управління	Аналіз потреб клієнтів, позиціонування, PR-рішення	Збільшення ринкової частки й брендової впізнаваності
Логістичний менеджмент	Управління постачанням, запасами, транспортуванням	Доступність товару, оптимізація витрат
Інноваційний менеджмент	Використання новітніх технологій, цифровізація, R&D	Підвищення конкурентоспроможності
Управління якістю	Впровадження GMP, GDP, GPP, контроль сервісу	Безпечність продукції та задоволення пацієнтів
HR-менеджмент	Управління персоналом, підготовка кадрів	Підвищення професійного рівня і сервісу
Фінансовий механізм	Розподіл капіталу, аналіз інвестицій	Підвищення стійкості та рентабельності
Ризик-менеджмент	Передбачення загроз і мінімізація втрат	Стабільність діяльності в умовах змін

Джерело: складено на підставі [24, 25]

Фарморганізації працюють у складній структурі управління, де рішення приймаються на різних рівнях:

- на корпоративному рівні визначають методи досягнення загального бачення розвитку компанії, інвестиційні пріоритети, створення партнерських мереж, вихід на нові ринки та соціальну політику;
- на бізнес-рівні відбувається формування портфелю товарів, оптимізація логістичних і маркетингових процесів, позиціонування серед конкурентів;
- на функціональному рівні реалізуються операційні механізми щоденної діяльності: закупівля ліків, консультації у залі, робота складу, взаємодія з медичними установами.

Усі рівні мають взаємодіяти між собою, утворюючи злагоджену систему. Якщо хоча б один із них працює неефективно, стратегія втрачає результативність.

Стратегічний механізм не може існувати без контролю виконання. У фармбізнесі широке застосування знаходять ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють вимірювати ступінь досягнення цілей. Вони можуть бути фінансовими (маржинальність, рентабельність), сервісними (швидкість обслуговування, задоволеність покупців), операційними (точність обліку, своєчасність поставок).

Регуляторна політика є одним з найпотужніших факторів у фармацевтичній діяльності. Вона визначає правила гри та обмежує ризики, пов'язані з якістю продукції. До сфер державного впливу належать: ліцензування, контроль імпорту, реєстрація препаратів, стандарт фармаконагляду, вимоги до умов зберігання та обігу.

Державні програми можуть стимулювати стратегічний розвиток, наприклад, через підтримку локального виробництва, розвиток мережі аптек у сільській місцевості, впровадження програми «Доступні ліки». Такі механізми формують нові можливості для ринку.

Разом з тим регуляторні зміни можуть створювати і загрози: коливання цінових лімітів, посилення контролю за рекламою, зміни у фармаконагляді. У цих умовах стратегічні механізми стають інструментом швидкої адаптації.

Табл. 1.8 демонструє, що регулювання є двостороннім механізмом: воно створює як обмеження, так і драйвери розвитку. Стратегічне управління покликане звести негативні наслідки до мінімуму та скористатися вигодами.

Сучасна фармація активно трансформується в напрямі цифровізації. Використання цифрових інструментів дозволяє інтегрувати дані всіх учасників ринку, скорочувати час процесів, удосконалювати обслуговування пацієнтів. До цифрових механізмів у фармації належать автоматизація аптечних процесів; електронні рецепти; CRM-системи для персоналізації

сервісу; аналітика великих даних (Big Data) для прогнозування попиту; онлайн-торгівля та дистанційне консультування; системи контролю прострочених і дефіцитних позицій та ін. Цифрові рішення дозволяють зменшити втрати, оптимізувати запаси та підвищити точність управлінських рішень.

Таблиця 1.8

**Вплив державного регулювання на стратегічний розвиток
фармацевтичних організацій**

Напрямок регулювання	Сутність впливу	Наслідки для стратегії
Контроль якості	Стандарти GMP, GDP, фармаконагляд	Підвищення витрат, але зростання довіри
Цінова політика	Контроль цін на життєво необхідні препарати	Обмеження маржі й розвиток парафармацевтики
Політика доступності ліків	Реімбурсація, «Доступні ліки»	Розширення попиту та соціальної місії
Регулювання реклами	Обмеження просування Rx-препаратів	Необхідність зміни комунікаційних стратегій

Джерело: складено на підставі [23]

У фармгалузі якість є не лише нормативною вимогою, а й конкурентною перевагою. Фокус на якості дає змогу формувати довгострокові відносини з пацієнтами. Стандарти GMP і GDP гарантують безпечність продукції на всіх етапах її створення й реалізації. Стандарти GPP і сервісний аудит забезпечують якість фармацевтичної опіки. Система управління якістю включає регулярні аудити, оновлення персональних компетенцій, контроль умов зберігання, документування відхилень, індивідуальний підхід до клієнта. Якість стає одним із ключових пунктів у стратегії, що підвищує цінність бренду аптеки або виробника.

Персонал — ключ до якості фармацевтичної допомоги. Продуктивність і професійність співробітників визначають рівень довіри клієнтів. HR-механізми охоплюють: підбір кадрів, адаптацію нових працівників, підвищення кваліфікації, формування корпоративної культури, систему мотивації та соціального захисту. Компанії, які інвестують у персонал,

отримують конкурентні переваги, бо рівень сервісу стає головним драйвером вибору аптеки. Ключові складові стратегії розвитку закладів охорони здоров'я, до складу яких відносяться і фармацевтичні організації, наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Ключові складові стратегії розвитку закладу охорони здоров'я

Висновки до розділу 1

Здійснено комплексний аналіз теоретичних засад управління стратегічними факторами розвитку фармацевтичної організації. Встановлено, що стратегічний розвиток фармацевтичної організації являє собою цілеспрямований процес формування довгострокових конкурентних переваг через ефективне використання внутрішнього потенціалу для досягнення сталого економічного, інноваційного та соціального ефекту. Специфіка фармацевтичної галузі полягає у поєднанні соціальної місії забезпечення населення якісними лікарськими засобами з необхідністю функціонування в умовах високої конкуренції та жорсткого державного регулювання, що накладає підвищені вимоги до якості продукції, надійності постачання та професійності обслуговування.

Узагальнено теоретичні підходи до ідентифікації та класифікації факторів стратегічного розвитку, що доводить багатовимірність чинників впливу. PESTEL-підхід дав змогу структурувати зовнішнє середовище за політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими аспектами. SWOT-аналіз дозволив оцінити внутрішні сильні і слабкі сторони у зіставленні з ринковими можливостями та загрозами. Модель п'яти конкурентних сил Портера допомогла визначити характер конкурентної боротьби у фармсекторі, де одночасно присутні аптечні мережі, онлайн-канали, виробники і дистриб'ютори. Ресурсно-компетентнісний підхід підкреслив значення внутрішнього потенціалу, зокрема компетентності персоналу, бренду та логістичних активів. Стейкхолдерний аналіз підтвердив залежність діяльності від широкого кола учасників ринку, інтереси яких необхідно враховувати в стратегічних рішеннях.

Охарактеризовано механізми стратегічного управління у фармацевтичній галузі. Серед них визначено: стратегічне планування, логістичне, маркетингове та фінансове управління, систему забезпечення якості, HR-менеджмент, ризик-менеджмент, інноваційні та цифрові рішення. Наголошено, що ефективність розвитку залежить від узгодженої роботи всіх механізмів, їх здатності адаптуватися до умов регульованого ринку, підтримувати якість лікарських засобів та рівень сервісу. Підкреслено, що цифровізація, впровадження CRM-систем, електронних рецептів, оптимізація логістичних ланцюгів і використання Big Data стають ключовими напрямками модернізації аптечного бізнесу.

Здійснений аналіз довів, що для фармацевтичних організацій стратегія є не формальністю, а необхідністю, яка забезпечує конкурентну стійкість, економічну ефективність та укріплення соціальної ролі підприємства. Розвиток стратегічного мислення й використання сучасних управлінських підходів дозволяє підвищувати якість фармацевтичної допомоги і сприяє загальному покращенню системи охорони здоров'я.

У результаті можна узагальнити, що стратегічний розвиток фармацевтичних організацій базується на раціональному використанні ресурсів та компетенцій; аналізі й прогнозуванні зовнішніх впливів; впровадженні інноваційних управлінських механізмів; забезпеченні доступності й безпечності лікарських засобів; формуванні довіри та високих стандартів сервісу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ ТОВ "АПТЕКА 911"

2.1 Дослідження діяльності аптечної мережі ТОВ “Аптека 911”

Аптечна мережа “Аптека 911” є одним із провідних суб’єктів роздрібного фармацевтичного ринку України та характеризується значними масштабами діяльності, широким територіальним охопленням і високим рівнем впізнаваності бренду. Функціонування мережі здійснюється в умовах жорсткої конкуренції, постійних змін нормативно-правового регулювання та зростання вимог споживачів до якості фармацевтичного обслуговування. Це зумовлює необхідність системного підходу до організації діяльності та управління всіма ключовими процесами.

Діяльність аптечної мережі “Аптека 911” ґрунтується на централізованій моделі (табл. 2.1) управління, що передбачає єдину політику у сфері закупівель, формування асортименту, ціноутворення та стандартів обслуговування. Такий підхід дозволяє досягати ефекту масштабу, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність постачання лікарських засобів у всі аптечні заклади мережі.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності аптечної мережі ТОВ “Аптека 911”

Показник 1	Характеристика 2
Тип організації	Аптечна мережа
Основний вид діяльності	Роздрібна реалізація лікарських засобів
Формат управління	Централізований
Асортимент	ЛЗ, вироби медичного призначення, парафармація
Орієнтація	Масовий споживач, доступність і сервіс
Конкурентні переваги	Широка мережа, стандартизація, впізнаваність

Джерело: узагальнено на підставі даних аптечної мережі

Подальший аналіз діяльності аптечної мережі “Аптека 911” доцільно здійснювати через дослідження її організаційної структури та системи управління. Управління мережею побудоване за принципом централізації ключових управлінських функцій, що дозволяє забезпечувати єдність стратегічних рішень і контроль за їх реалізацією. Основні управлінські рішення щодо закупівель, асортиментної політики, ціноутворення, маркетингових заходів і кадрової політики приймаються на рівні центрального офісу, тоді як на рівні окремих аптек здійснюється оперативне управління щоденною діяльністю.

Організаційна структура мережі має ієрархічний характер і включає центральний управлінський апарат, регіональні підрозділи та окремі аптечні заклади. Така структура (табл. 2.2) дозволяє поєднувати стратегічне планування з оперативною гнучкістю, що є важливим в умовах територіально розгалуженої мережі.

Таблиця 2.2

Основні елементи організаційної структури аптечної мережі ТОВ “Аптека 911”

Рівень управління	Основні функції
1	2
Центральний офіс	Стратегічне управління, закупівлі, фінансовий контроль
Регіональний рівень	Координація діяльності аптек, контроль виконання стандартів
Аптечний заклад	Оперативне управління, обслуговування споживачів
Фармацевтичний персонал	Реалізація лікарських засобів, консультування

Джерело: узагальнено на підставі даних аптечної мережі

Важливою складовою діяльності мережі є організація основних бізнес-процесів. До ключових бізнес-процесів аптечної мережі належать закупівля лікарських засобів, логістика та управління запасами, реалізація продукції, фармацевтичне консультування, контроль якості та управління персоналом. Їх

ефективність безпосередньо впливає на фінансові результати та рівень задоволеності споживачів.

У межах мережі "Аптека 911" бізнес-процеси стандартизовані та регламентовані внутрішніми положеннями (табл. 2.3). Це дозволяє забезпечити однаковий рівень якості обслуговування в різних аптечних закладах.

Таблиця 2.3

Основні бізнес-процеси аптечної мережі ТОВ "Аптека 911"

Бізнес-процес	Зміст	Значення
1	2	3
Закупівля	Централізоване постачання	Оптимізація витрат
Логістика	Управління запасами	Зменшення дефіциту
Реалізація	Відпуск ЛЗ та товарів	Формування доходу
Консультація	Фармацевтична опіка	Лояльність клієнтів
Контроль якості	Дотримання стандартів	Репутація мережі

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Аналіз асортиментної політики показує, що мережа "Аптека 911" орієнтується на формування широкого та збалансованого асортименту лікарських засобів і супутніх товарів. Асортимент формується з урахуванням структури попиту, сезонних коливань та регуляторних вимог.

Цінова політика мережі поєднує елементи доступності та конкурентоспроможності. Централізоване ціноутворення дозволяє забезпечувати єдині підходи до формування роздрібних цін, що підвищує довіру споживачів до бренду.

Для забезпечення комплексності дослідження стратегічних факторів розвитку фармацевтичної організації доцільним є аналіз не лише діяльності аптечної мережі в цілому, а й окремого аптечного закладу, що входить до її складу. Дослідження функціонування конкретної аптеки дозволяє оцінити практичну реалізацію стратегічних управлінських рішень на операційному рівні, виявити особливості впливу ключових стратегічних факторів у реальних

умовах діяльності та простежити взаємозв'язок між централізованою політикою мережі й результатами її впровадження в окремому структурному підрозділі. Саме з цією метою проведено аналіз діяльності аптеки «Аптека-музей».

Аптека "Аптека-музей" є роздрібним фармацевтичним закладом, що здійснює свою діяльність у межах чинного законодавства України та відповідно до вимог ліцензійних умов провадження господарської діяльності з роздрібною торгівлі лікарськими засобами. Функціонування аптеки ґрунтується на дотриманні стандартів належної аптечної практики, внутрішніх регламентів та професійних норм фармацевтичного обслуговування населення.

Діяльність аптеки має комплексний характер і охоплює організаційні, економічні та сервісні аспекти. Основним призначенням закладу є забезпечення населення лікарськими засобами та товарами аптечного асортименту з одночасним наданням кваліфікованої фармацевтичної допомоги. Особливістю аптеки є її формат, який поєднує класичні функції роздрібного аптечного закладу з підвищеною увагою до консультаційної та інформаційної складової обслуговування.

Організація управління аптекою здійснюється за лінійним принципом. Керівництво діяльністю покладено на завідувача аптеки, який відповідає за координацію роботи персоналу, дотримання нормативних вимог, контроль асортименту, забезпечення належних умов зберігання лікарських засобів та якість фармацевтичного обслуговування. Така структура управління забезпечує чіткість підпорядкування, оперативність прийняття рішень і контроль за виконанням професійних обов'язків.

Основним видом діяльності аптеки є роздрібна реалізація лікарських засобів рецептурного та безрецептурного відпуску. Процес реалізації супроводжується фармацевтичним консультуванням, яке передбачає інформування відвідувачів щодо правил застосування препаратів, можливих

побічних реакцій, взаємодії з іншими лікарськими засобами та умов зберігання. Значну частку товарообігу формує безрецептурний асортимент, що підвищує роль професійної компетентності фармацевтичних працівників у процесі обслуговування.

Рецептурний відпуск лікарських засобів здійснюється з дотриманням установлених вимог щодо перевірки правильності оформлення рецептурних документів, відповідності дозувань та контролю термінів придатності. Такий підхід сприяє зниженню ризиків помилкового застосування лікарських засобів і підвищує рівень відповідального ставлення до фармакотерапії.

Важливим елементом діяльності аптеки є фармацевтична опіка, що полягає у супроводі пацієнтів у процесі лікування та спрямована на підвищення ефективності й безпеки застосування лікарських засобів. Реалізація цього підходу дозволяє підвищити рівень довіри відвідувачів і формує довгострокові відносини з клієнтами.

Логістичне забезпечення аптеки та управління товарними запасами здійснюється з урахуванням потреб споживачів і вимог до безперервності наявності основних груп лікарських засобів. Особлива увага приділяється контролю термінів придатності, дотриманню умов зберігання та своєчасному оновленню асортименту. Раціональна організація запасів сприяє зменшенню втрат від списання простроченої продукції та підвищенню економічної ефективності діяльності.

Персонал аптеки складається з фармацевтичних працівників, які мають відповідну освіту та кваліфікацію. Робота персоналу спрямована на дотримання професійних стандартів, етичних норм і правил фармацевтичної практики. Рівень підготовки працівників безпосередньо впливає на якість консультацій, швидкість обслуговування та загальне сприйняття аптеки відвідувачами.

Отже, діяльність аптеки "Аптека-музей" характеризується поєднанням регламентованих процедур, професійного фармацевтичного обслуговування

та орієнтації на потреби споживачів (табл. 2.4). Сформована організаційна модель створює передумови для стабільного функціонування закладу та подальшого аналізу його стратегічних факторів розвитку.

Таблиця 2.4

Загальна характеристика діяльності аптеки "Аптека-музей"

Напрямок діяльності	Зміст та особливості реалізації
1	2
Тип аптечного закладу	Роздрібна аптека
Основний вид діяльності	Реалізація лікарських засобів рецептурного та безрецептурного відпуску
Додаткові функції	Фармацевтичне консультування, фармацевтична опіка
Формат обслуговування	Орієнтація на якість сервісу та інформаційну підтримку споживачів
Організаційна структура	Лінійна, з управлінням через завідувача аптеки
Управління асортиментом	Забезпечення наявності основних груп лікарських засобів і товарів аптечного асортименту
Логістика та запаси	Контроль термінів придатності, дотримання умов зберігання, раціональне формування запасів
Персонал	Фармацевтичні працівники з відповідною освітою та кваліфікацією
Якість обслуговування	Дотримання стандартів належної аптечної практики та професійної етики
Орієнтація діяльності	Задоволення потреб споживачів і підвищення довіри до аптечного закладу

Джерело: розроблено на підставі [11]

Діяльність аптеки "Аптека-музей" має комплексний характер і поєднує торговельні, консультаційні та організаційні функції. Така структура діяльності забезпечує стабільність функціонування закладу та формує основу для подальшого аналізу стратегічних факторів його розвитку.

Дослідження діяльності «Аптека-музей» показало, що функціонування спеціалізованого аптечного закладу поєднує комерційні та освітньо-культурні цілі. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів виявив ключові стратегічні переваги, серед яких унікальність асортименту, брендова впізнаваність і високий рівень клієнтського сервісу, а також наявність потенціалу для

розвитку партнерських зв'язків і освітніх ініціатив. Водночас визначено обмеження, пов'язані з лімітованим географічним охопленням, залежністю від сезонного попиту та необхідністю підвищення ефективності управління ресурсами. Отримані результати дозволяють сформувати основу для подальшого удосконалення стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З метою узагальнення поточної позиції аптечної мережі ТОВ «Аптека 911» на фармацевтичному ринку, виявлення внутрішніх резервів розвитку та оцінки впливу зовнішнього середовища доцільним є застосування SWOT-аналізу як інструменту стратегічного дослідження.

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S - Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W - Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ впізнаваний бренд і стабільна клієнтська база ➤ налагоджена система постачання та логістики ➤ можливості цифровізації та аналітики на мережевому рівні ➤ стандартизовані бізнес-процеси та єдині стандарти обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ високий рівень операційних витрат, пов'язаний із масштабами діяльності ➤ обмежена гнучкість управління на рівні окремих аптек ➤ нерівномірна ефективність окремих торговельних точок ➤ підвищене навантаження на персонал у пікові періоди
ЗАГРОЗИ (T – Threats)	МОЖЛИВОСТІ (O – Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ коливання платоспроможного попиту населення ➤ зміни у державному регулюванні фармацевтичної діяльності ➤ кадровий дефіцит у фармацевтичній галузі ➤ нестабільність у країні, війна 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ подальше розширення мережі та оптимізація формату аптек ➤ впровадження прогностичного управління запасами ➤ розвиток клієнтоорієнтованих сервісів і фармацевтичної опіки

Рис 2.1. SWOT-аналіз аптечної мережі ТОВ «Аптека 911»

SWOT-аналіз свідчить, що аптечна мережа ТОВ «Аптека 911» має значний внутрішній потенціал розвитку, зумовлений масштабами діяльності,

впізнаваністю бренду та налагодженими управлінськими процесами. Водночас наявні слабкі сторони та зовнішні загрози потребують переходу до більш гнучких і прогнозно орієнтованих управлінських підходів. Реалізація можливостей, пов'язаних із цифровізацією, оптимізацією запасів і розвитком клієнтоорієнтованої моделі, дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів і забезпечити стійкий стратегічний розвиток мережі в довгостроковій перспективі.

2.2 Оцінка ключових стратегічних факторів розвитку аптечної мережі ТОВ "Аптека 911"

Розвиток аптечної мережі "Аптека 911" відбувається під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх стратегічних факторів, які визначають можливості зростання, рівень конкурентоспроможності та стійкість функціонування в довгостроковій перспективі. Враховуючи масштаби діяльності мережі, її географічну розгалуженість та високу залежність від регуляторного середовища, оцінка стратегічних факторів має системний характер і охоплює економічні, організаційні, ринкові та кадрові аспекти.

До ключових зовнішніх факторів стратегічного розвитку мережі "Аптека 911" належить стан фармацевтичного ринку України, який характеризується високим рівнем конкуренції, активною присутністю великих аптечних мереж та зростанням ролі сервісної складової у виборі споживачем аптечного закладу. Значний вплив має державне регулювання у сфері обігу лікарських засобів, зокрема вимоги до ліцензування, ціноутворення на соціально значущі препарати, впровадження програм реімбурсації та контроль якості фармацевтичної діяльності.

Важливим стратегічним фактором є зміна споживчої поведінки населення. Сучасний споживач дедалі більше орієнтується не лише на ціну лікарських засобів, але й на доступність асортименту, швидкість

обслуговування, професійність консультацій та додаткові сервіси. Для мережі "Аптека 911" це зумовлює необхідність постійного вдосконалення стандартів обслуговування та розвитку клієнтоорієнтованої моделі діяльності.

Серед внутрішніх стратегічних факторів ключову роль відіграє організаційна модель управління мережею. Централізація закупівель, логістики та маркетингових рішень забезпечує економію ресурсів і стабільність функціонування, водночас потребує високого рівня координації між центральним офісом і окремими аптечними закладами. Ефективність цієї взаємодії безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних цілей мережі.

Значним стратегічним фактором розвитку мережі (табл 2.5) є кадровий потенціал. Забезпечення достатнього рівня кваліфікації фармацевтичних працівників, зниження плинності кадрів та формування корпоративної культури безпосередньо впливають на якість обслуговування та репутацію бренду. У масштабах мережі ці фактори набувають особливої ваги, оскільки помилки або зниження стандартів на окремих об'єктах негативно позначаються на сприйнятті мережі в цілому.

Не менш важливим є технологічний фактор. Використання сучасних інформаційних систем управління запасами, продажами та взаємодією з клієнтами дозволяє мережі "Аптека 911" підвищувати операційну ефективність, мінімізувати втрати та оперативно реагувати на зміни попиту. Цифрові інструменти також створюють основу для розвитку аналітичних підходів до прийняття стратегічних рішень.

Техніко-економічні показники аптечної мережі "Аптека 911" наведено в табл. 2.5 Упродовж аналізованого періоду спостерігається загальна тенденція до розширення масштабів діяльності та відновлення фінансових результатів після кризових явищ.

Кількість аптек у складі мережі зросла з 540 одиниць у 2019 році до 620 одиниць у 2023 році. Найбільш суттєве скорочення темпів зростання спостерігалось у 2022 році, що пов'язано з ускладненням економічної ситуації,

однак у 2023 році мережа повернулася до розширення, що свідчить про збереження інвестиційної привабливості бізнесу.

Таблиця 2.5

Техніко-економічні показники аптечної мережі ТОВ «Аптека 911»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Кількість аптек, од.	540	560	585	570	620
Виручка, млн грн	4 150	4 880	5 260	4 230	6 320
Чистий прибуток, млн грн	210	245	268	140	310
Рентабельність продажів, %	5,1	5,0	5,1	3,3	4,9
Товарообіг на 1 аптеку, млн грн	7,68	8,71	9,00	7,42	10,19
Середній чек, грн	142	155	161	137	189
Витрати обігу, млн грн	3 720	4 320	4 690	4 420	5 570
Фонд оплати праці, млн грн	810	910	1 020	1 180	1 290

Джерело: узагальнено на підставі даних аптечної мережі

Обсяг виручки мережі «Аптека 911» зріс з 4 150 млн грн у 2019 році до 6 320 млн грн у 2023 році. При цьому у 2022 році зафіксовано суттєве зниження виручки до 4 230 млн грн, що негативно вплинуло на фінансові результати діяльності. Водночас у 2023 році спостерігається значне відновлення обсягів реалізації, що свідчить про адаптацію мережі до нових умов функціонування.

Динаміка чистого прибутку характеризується подібними тенденціями. У 2019–2021 роках чистий прибуток поступово зростав і досяг 268 млн грн у 2021 році. У 2022 році показник знизився до 140 млн грн, що обумовило зменшення рентабельності продажів до 3,3 %. Проте вже у 2023 році чистий

прибуток зріс до 310 млн грн, а рентабельність продажів підвищилася до 4,9 %, що свідчить про відновлення ефективності діяльності.

Позитивною є динаміка товарообігу на одну аптеку, який зріс з 7,68 млн грн у 2019 році до 10,19 млн грн у 2023 році. Це вказує на підвищення результативності окремих торговельних точок та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Аналогічну тенденцію демонструє середній чек, який зріс з 142 грн до 189 грн, що може бути пов'язано зі змінами структури попиту та асортиментної політики.

Витрати обігу протягом аналізованого періоду зросли з 3 720 млн грн до 5 570 млн грн, що обумовлено як розширенням мережі, так і зростанням операційних витрат. Фонд оплати праці також має сталу тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ролі людського капіталу у забезпеченні ефективного функціонування мережі.

Загалом аналіз техніко-економічних показників діяльності «Аптека 911» за 2019–2023 роки дозволяє охарактеризувати мережу як таку, що зберігає фінансову стійкість, здатність до відновлення та потенціал для подальшого стратегічного розвитку.

Водночас, для повного розуміння можливостей мережі доцільно оцінити стратегічні фактори розвитку окремих аптек, зокрема «Аптеки-музею», що входить до складу мережі.

Для комплексної оцінки стратегічного розвитку аптеки "Аптека-музей" доцільним є застосування методики збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Зазначена методика дозволяє оцінити діяльність організації не лише за фінансовими результатами, а й з урахуванням клієнтської складової, внутрішніх бізнес-процесів та рівня розвитку персоналу. Такий підхід є особливо актуальним для аптечних закладів, діяльність яких поєднує економічні та соціальні функції. Одержані результати наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Збалансована система показників для “Аптека-музей”
(2023 р.)**

Проекція	Показник	План	Факт	Ваговий коефіцієнт	Зважене значення (план)	Зважене значення (факт)
1	2	3	4	5	6	7
Фінанси	Коефіцієнт рентабельності продажів	0,72	0,74	0,25	0,180	0,185
	Коефіцієнт оборотності товарних запасів (норм.)	0,68	0,73	0,20	0,136	0,146
	Коефіцієнт ліквідності	0,65	0,67	0,20	0,130	0,134
	Коефіцієнт економії витрат на прострочені препарати	0,60	0,70	0,15	0,090	0,105
	Коефіцієнт зростання виручки	0,67	0,69	0,20	0,134	0,138
	Інтегральний показник проєкції				1,00	0,670
Клієнти	Індекс задоволеності клієнтів (NPS, норм.)	0,70	0,72	0,25	0,175	0,180
	Коефіцієнт утримання клієнтів	0,66	0,65	0,20	0,132	0,130
	Коефіцієнт доступності препаратів	0,72	0,69	0,25	0,180	0,173
	Індекс якості консультацій	0,65	0,70	0,20	0,130	0,140
	Коефіцієнт скарг (інверсний)	0,80	0,78	0,10	0,080	0,078
	Інтегральний показник проєкції				1,00	0,697

Продовження табл 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Внутрішні бізнес- процеси	Коефіцієнт ефективності логістики	0,64	0,70	0,20	0,128	0,140
	Коефіцієнт виконання протоколів	0,75	0,77	0,25	0,188	0,193
	Коефіцієнт автоматизації процесів	0,60	0,63	0,20	0,120	0,126
	Індекс впровадження клінічних послуг	0,55	0,58	0,15	0,083	0,087
	Індекс інновацій (нові послуги)	0,58	0,60	0,20	0,116	0,120
	Інтегральний показник проєкції			1,00	0,635	0,666
Навчання та розвиток	Коефіцієнт кваліфікації персоналу	0,70	0,72	0,25	0,175	0,180
	Індекс задоволеності працівників	0,68	0,66	0,20	0,136	0,132
	Коефіцієнт плинності кадрів (інверсний)	0,78	0,80	0,15	0,117	0,120
	Коефіцієнт охоплення навчанням	0,62	0,67	0,20	0,124	0,134
	Індекс розвитку компетенцій	0,60	0,65	0,20	0,120	0,130
	Інтегральний показник проєкції			1,00	0,672	0,696

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Результати, наведені у табл 2.6, свідчать про загалом позитивний рівень стратегічного розвитку аптеки "Аптека-музей". Найвищі значення інтегральних показників досягнуто за проєкціями "Фінанси" та "Навчання та розвиток", що вказує на стабільність фінансових результатів і достатній рівень кадрового потенціалу. Проєкція "Клієнти" характеризується помірною динамікою, що зумовлено коливанням показників доступності препаратів та утримання клієнтів. Внутрішні бізнес-процеси демонструють позитивні зрушення, пов'язані з підвищенням ефективності логістики та рівня

автоматизації. У сукупності отримані результати створюють основу для формування подальших управлінських рішень.

Техніко-економічні показники діяльності аптеки «Аптека-музей» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Техніко-економічні показники діяльності аптеки №46 «Аптека-музей»
(2023 р.)**

Показник	Одиниця виміру	Значення
1	2	3
Загальний товарообіг	тис. грн	18 450
Середньомісячний товарообіг	тис. грн	1 537,5
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	14 020
Валова виручка	тис. грн	4 430
Валовий прибуток	тис. грн	3 980
Операційні витрати	тис. грн	2 910
Чистий фінансовий результат	тис. грн	1 070
Рентабельність діяльності	%	5,8
Середня торговельна націнка	%	22
Середньорічна вартість товарних запасів	тис. грн	2 360
Оборотність товарних запасів	обертів/рік	7,8
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	6
Продуктивність праці	тис. грн/особу	3 075

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Економічні показники діяльності аптеки №46 «Аптека-музей» свідчать про стабільний фінансово-економічний стан та достатній рівень ефективності функціонування протягом звітного року. Загальний товарообіг аптеки становив 18450 тис. грн, що забезпечило середньомісячний обсяг реалізації на рівні 1537,5 тис. грн. Отримані значення вказують на сталість попиту та рівномірність торговельної діяльності протягом року.

Собівартість реалізованої продукції склала 14 020 тис. грн, що зумовило формування валової виручки в обсязі 4 430 тис. грн. Валовий прибуток аптеки досяг 3 980 тис. грн, що є свідченням достатньо ефективної асортиментної та цінової політики. Середній рівень торговельної націнки становив 22 %, що відповідає середньоринковим показникам для аптечних закладів та забезпечує баланс між доступністю лікарських засобів і прибутковістю діяльності.

Операційні витрати аптеки за звітний період становили 2 910 тис. грн, у результаті чого чистий фінансовий результат склав 1 070 тис. грн. Рентабельність діяльності досягла рівня 5,8 %, що характеризує діяльність аптеки як економічно доцільну та фінансово стійку. Отриманий рівень рентабельності свідчить про ефективне управління витратами та результативність операційної діяльності.

Середньорічна вартість товарних запасів становила 2 360 тис. грн, а показник оборотності товарних запасів — 7,8 оборотів на рік. Це свідчить про достатньо раціональну систему управління запасами та відсутність значних обсягів неліквідної продукції. Забезпечується своєчасне оновлення асортименту та підтримання оптимального рівня запасів.

Середньооблікова чисельність персоналу аптеки складала 6 осіб, при цьому продуктивність праці досягла 3 075 тис. грн на одного працівника. Такий рівень продуктивності свідчить про ефективну організацію праці та належний рівень професійної підготовки персоналу.

Загалом сукупність економічних показників характеризує аптеку №46 «Аптека-музей» як фінансово стабільний та ефективний структурний

підрозділ, діяльність якого забезпечує належний рівень прибутковості, оборотності ресурсів і продуктивності праці.

Також був проведений SWOT-аналіз закладу охорони здоров'я (рис. 2.2).



Рис 2.2 SWOT-аналіз «Аптека-музей»

SWOT-аналіз свідчить, що аптека №46 «Аптека-музей» має суттєві внутрішні переваги, пов'язані з унікальним форматом, вигідним місцем розташування та ефективною організацією діяльності. Водночас наявні слабкі сторони та зовнішні загрози зумовлюють необхідність обережного стратегічного підходу до розвитку. Найбільш перспективними напрямками є використання іміджевого потенціалу, розвиток сервісної складової та адаптація асортименту до локальних потреб споживачів, що дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх ризиків і забезпечити стабільність функціонування аптеки в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексний аналіз стану функціонування та стратегічних факторів розвитку аптечної мережі «Аптека 911» та окремого аптечного закладу «Аптека-музей».

Встановлено, що аптечна мережа «Аптека 911» є потужним учасником фармацевтичного ринку України, який функціонує на засадах централізованого управління. Така модель дозволяє забезпечити єдність стратегічних рішень у сфері закупівель, асортиментної та цінової політики, стандартизації бізнес-процесів і фармацевтичного обслуговування. До основних конкурентних переваг мережі віднесено широке територіальне охоплення, впізнаваність бренду, масштабність діяльності, централізовану логістику та можливість оптимізації витрат за рахунок ефекту масштабу. Разом із тим, централізація управління потребує постійного контролю за якістю реалізації стратегічних рішень на рівні окремих аптек і збереження достатньої оперативної гнучкості.

Проаналізовано діяльність аптеки «Аптека-музей» як окремого структурного підрозділу мережі. Встановлено, що функціонування аптеки базується на дотриманні вимог чинного законодавства, стандартів належної аптечної практики та внутрішніх регламентів мережі. Особливістю даного закладу є орієнтація на підвищений рівень фармацевтичного консультування, інформаційну підтримку пацієнтів і реалізацію принципів фармацевтичної опіки. Лінійна організаційна структура управління забезпечує чіткість відповідальності та оперативність прийняття рішень, що позитивно впливає на якість обслуговування споживачів і формування довіри до аптеки.

Проведено оцінку ключових стратегічних факторів розвитку ТОВ «Аптека 911». З'ясовано, що на діяльність мережі суттєво впливають регуляторні, ринкові, економічні, кадрові та технологічні чинники. Серед внутрішніх стратегічних факторів визначальне значення мають ефективна

система управління, стандартизація бізнес-процесів, рівень кваліфікації персоналу, логістичні можливості та впровадження цифрових рішень. До зовнішніх факторів належать високий рівень конкуренції, зміни в державному регулюванні фармацевтичної діяльності, коливання платоспроможного попиту населення та зростання ролі онлайн-каналів продажу. Установлено, що подальший розвиток мережі значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні управлінські інструменти.

Здійснено оцінку стратегічних факторів розвитку аптеки «Аптека-музей». Визначено, що для окремого аптечного закладу ключову роль відіграють такі фактори, як професійний рівень фармацевтичного персоналу, якість фармацевтичного консультування, раціональне управління асортиментом і товарними запасами, а також лояльність споживачів. Важливим чинником конкурентоспроможності аптеки є її сервісна орієнтація та здатність формувати довгострокові відносини з клієнтами. Водночас залежність від централізованої політики мережі обмежує автономність закладу в прийнятті окремих управлінських рішень, що потребує узгодження стратегічних і операційних інтересів.

Таким чином, ефективність функціонування аптечної мережі «Аптека 911» та її окремих структурних підрозділів визначається комплексною взаємодією стратегічних факторів різної природи. Стійкий розвиток фармацевтичної організації можливий за умови поєднання централізованого стратегічного управління з орієнтацією на якість сервісу, розвиток персоналу та впровадження інноваційних рішень. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для формування рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічними факторами розвитку аптечної мережі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ФАКТОРАМИ РОЗВИТКУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ ТОВ “АПТЕКА 911”

3.1 Формування стратегії сталого розвитку аптечної мережі ТОВ “Аптека 911”

Сучасні умови функціонування фармацевтичного ринку України характеризуються поєднанням високої конкуренції, жорсткого державного регулювання та зростаючих очікувань суспільства щодо соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах формування стратегії розвитку аптечної мережі потребує переходу від короткострокових управлінських рішень до системного бачення перспектив розвитку, орієнтованого на довгострокову стабільність, адаптивність і збалансованість економічних, соціальних та організаційних результатів діяльності. Саме тому для ТОВ «Аптека 911» доцільним є формування стратегії сталого розвитку як інтегрованої моделі управління стратегічними факторами розвитку.

Стратегія сталого розвитку фармацевтичної організації розглядається як комплекс узгоджених управлінських рішень, спрямованих на забезпечення економічної ефективності, соціальної значущості та організаційної стійкості в довгостроковій перспективі. На відміну від традиційних стратегій зростання, сталий розвиток передбачає не лише розширення масштабів діяльності, але й оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення якості фармацевтичної допомоги, розвиток людського капіталу та відповідальне ставлення до зовнішнього середовища.

Результати аналізу, проведеного у попередньому розділі, свідчать, що стратегічний розвиток ТОВ «Аптека 911» визначається сукупністю взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють ринкове середовище, регуляторні обмеження, кадровий потенціал, рівень цифровізації

та ефективність організаційної структури управління. Це зумовлює необхідність формування стратегії, яка дозволяє не лише реагувати на зміни зовнішніх умов, але й активно формувати власні конкурентні переваги на основі внутрішніх ресурсів і компетенцій.

Формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Аптека 911» доцільно здійснювати на основі поетапного підходу, який передбачає визначення стратегічних цілей, ідентифікацію пріоритетних напрямів розвитку та розробку комплексу управлінських заходів щодо їх реалізації. На першому етапі ключовим завданням є формулювання стратегічної мети сталого розвитку мережі, яка полягає у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності шляхом поєднання економічної результативності з високими стандартами фармацевтичного обслуговування та соціальної відповідальності.

Стратегічні цілі сталого розвитку ТОВ «Аптека 911» мають багатовимірний характер і охоплюють кілька взаємопов'язаних площин. У фінансово-економічному вимірі стратегія орієнтується на забезпечення стабільного зростання доходів, оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас у соціальному вимірі ключовими цілями є підвищення доступності лікарських засобів для населення, розвиток сервісної складової діяльності та зміцнення довіри споживачів до аптечної мережі. Організаційний вимір стратегії передбачає вдосконалення системи управління, розвиток персоналу та впровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів. Формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Аптека 911» є складним багаторівневим процесом, що охоплює визначення стратегічних цілей, вибір пріоритетних напрямів розвитку, розробку управлінських заходів і механізмів контролю їх реалізації. Запропонований підхід дозволяє забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та організаційною стійкістю діяльності аптечної мережі (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Запропоновані стратегічні зміни у діяльності аптечної мережі «Аптека 911» у межах стратегії сталого розвитку

Напрямок стратегічних змін	Поточний стан	Запропоновані зміни	Очікуваний стратегічний ефект
1	2	3	4
Стратегічне управління	Орієнтація переважно на поточні результати	Впровадження довгострокового стратегічного планування сталого розвитку	Підвищення керованості та прогнозованості розвитку
Асортиментна політика	Стандартизований асортимент з обмеженою гнучкістю	Оптимізація асортименту з урахуванням попиту та оборотності	Зростання товарообігу та рентабельності
Сервісна модель	Єдині стандарти обслуговування	Посилення клієнтоорієнтованого підходу та фармацевтичної опіки	Підвищення лояльності споживачів
Управління персоналом	Базові програми навчання	Розвиток системи безперервного професійного розвитку	Підвищення якості фармацевтичних послуг
Мотивація персоналу	Переважно матеріальна	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації	Зниження плинності кадрів
Бізнес-процеси	Часткова автоматизація	Розширення цифровізації операційних процесів	Зниження операційних витрат
Управління запасами	Реактивне поповнення	Впровадження прогнозного управління запасами	Зменшення дефіциту та надлишків
Контроль результатів	Окремі фінансові показники	Комплексна система фінансових і нефінансових КРІ	Підвищення ефективності стратегічного контролю
Соціальна відповідальність	Фрагментарні ініціативи	Інтеграція принципів соціальної відповідальності у стратегію	Зміцнення репутації мережі

Джерело: власна розробка

Важливою складовою формування стратегії сталого розвитку є визначення пріоритетних стратегічних напрямів. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Аптека 911» такими напрямками можуть бути: підвищення

якості фармацевтичного обслуговування, розвиток клієнтоорієнтованої моделі діяльності, оптимізація асортиментної та логістичної політики, цифровізація бізнес-процесів і розвиток людського капіталу. Кожен із зазначених напрямів має бути інтегрований у загальну стратегію та підкріплений відповідними управлінськими рішеннями.

Удосконалення стратегічного управління передбачає перехід від орієнтації на переважно поточні результати до системного довгострокового планування розвитку. Для цього пропонується впровадження формалізованого стратегічного циклу управління, який включає визначення стратегічних цілей, планування заходів, реалізацію та контроль результатів. Практичними заходами є розробка стратегічного плану сталого розвитку на середньострокову перспективу, визначення відповідальних осіб за реалізацію стратегічних ініціатив та регулярний перегляд стратегічних орієнтирів з урахуванням змін зовнішнього середовища. Це дозволяє підвищити керованість і прогнозованість розвитку фармацевтичної організації.

Оптимізація асортиментної політики спрямована на підвищення товарообігу та рентабельності діяльності. Запропоновані заходи передбачають перехід від жорстко стандартизованого асортименту до більш гнучкої моделі з урахуванням попиту та оборотності товарів. Практична реалізація включає застосування ABC/XYZ-аналізу для класифікації товарних позицій, регулярний перегляд асортиментної матриці та виключення малоефективних товарів. Упровадження цих заходів дозволяє раціоналізувати структуру асортименту та зменшити обсяги неліквідних запасів.

Розвиток сервісної моделі ґрунтується на посиленні клієнтоорієнтованого підходу та впровадженні елементів фармацевтичної опіки. Запропоновано стандартизувати процес фармацевтичного консультування, розробити алгоритми взаємодії з різними категоріями клієнтів і впровадити персоналізовані рекомендації. Практичними заходами є навчання персоналу комунікаційним навичкам, використання програм

лояльності та формування довгострокових відносин зі споживачами. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів і нематеріальної цінності бренду.

Удосконалення управління персоналом передбачає розвиток системи безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Практична реалізація включає розробку планів навчання, внутрішні тренінги та оцінювання професійних компетенцій. Запропоновані заходи дозволяють підвищити якість фармацевтичних послуг і забезпечити відповідність персоналу сучасним вимогам галузі.

Система мотивації персоналу потребує поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Запропоновано впровадження гнучкої системи преміювання за досягнення показників ефективності, а також нематеріальних заходів, таких як визнання результатів роботи, можливості професійного зростання та участь у навчальних програмах. Це сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню залученості персоналу.

Удосконалення бізнес-процесів здійснюється шляхом розширення цифровізації операційної діяльності. Запропоновані заходи включають автоматизацію обліку продажів, управління запасами та формування управлінської звітності. Реалізація цих заходів дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити прозорість процесів і оперативність прийняття рішень.

Запропоновано впровадження прогностичного управління запасами замість реактивного поповнення. Практичні заходи включають аналіз історичних даних продажів, урахування сезонності та застосування прогностичних моделей планування закупівель. Це забезпечує зменшення дефіциту та надлишкових запасів, підвищення оборотності товарів і ефективніше використання оборотних коштів.

Для забезпечення ефективності стратегічних змін пропонується впровадження комплексної системи контролю результатів на основі фінансових і нефінансових КРІ. Практична реалізація передбачає визначення цільових значень показників, регулярний моніторинг і коригування

управлінських рішень. Це дозволяє підвищити ефективність стратегічного контролю та узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності передбачає перехід від фрагментарних ініціатив до системного підходу. Запропоновані заходи включають підвищення доступності лікарських засобів, дотримання етичних стандартів фармацевтичної діяльності та розвиток соціально орієнтованих програм. Реалізація цього напряму сприяє зміцненню репутації фармацевтичної організації та підвищенню довіри з боку споживачів.

Організаційний аспект стратегії сталого розвитку охоплює вдосконалення системи управління, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів і підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами мережі. В умовах великої аптечної мережі особливої актуальності набуває питання узгодження централізованих управлінських рішень із потребами та можливостями окремих аптечних закладів. Стратегія сталого розвитку має забезпечувати баланс між стандартизацією процесів і необхідною гнучкістю управління.

Організаційна реалізація стратегії сталого розвитку потребує вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів і системи управління персоналом. Для ТОВ «Аптека 911» важливим напрямом є розвиток системи безперервного професійного навчання фармацевтичних працівників, що дозволяє підтримувати високий рівень компетентності персоналу та адаптувати його до змін у нормативно-правовому середовищі та фармацевтичній практиці. Розвиток людського капіталу розглядається як стратегічна інвестиція, що забезпечує стабільність і гнучкість організації в довгостроковій перспективі.

Особливу роль у реалізації стратегії сталого розвитку відіграє цифрова трансформація управління. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати ключові бізнес-процеси, підвищити точність управлінських рішень і забезпечити оперативний доступ до аналітичної інформації. Для аптечної мережі цифрові інструменти створюють можливості

для більш ефективного управління асортиментом, прогнозування попиту, контролю запасів і оцінки результативності діяльності окремих підрозділів.

Важливим елементом стратегії сталого розвитку є управління ризиками. Фармацевтична діяльність пов'язана з високим рівнем невизначеності, зумовленої регуляторними змінами, коливаннями економічної ситуації та змінами споживчого попиту. Стратегія сталого розвитку має передбачати ідентифікацію ключових ризиків, оцінку їх впливу на діяльність мережі та розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Такий підхід підвищує стійкість організації до зовнішніх шоків і сприяє збереженню стабільності функціонування.

Значущим аспектом формування стратегії сталого розвитку є забезпечення її гнучкості. В умовах швидких змін зовнішнього середовища стратегія не може бути статичною. Для аптечної мережі «Аптека 911» доцільним є регулярний перегляд стратегічних орієнтирів і коригування стратегічних рішень з урахуванням нових викликів і можливостей. Гнучкість стратегії дозволяє зберігати актуальність управлінських рішень і підтримувати конкурентні позиції мережі в довгостроковій перспективі.

Таким чином, обґрунтовано комплекс стратегічних рішень, спрямованих на вдосконалення управління стратегічними факторами розвитку аптечної мережі ТОВ «Аптека 911». Запропоновані заходи мають системний характер і охоплюють ключові напрями діяльності підприємства, зокрема стратегічне управління, асортиментну політику, сервісну модель, управління персоналом, мотивацію праці, оптимізацію бізнес-процесів та управління запасами. Реалізація визначених стратегічних рішень створює передумови для підвищення операційної ефективності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку аптечної мережі в умовах динамічного фармацевтичного ринку.

3.2 Оцінка ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень

Економічне обґрунтування впровадження стратегічних рішень є завершальним етапом формування рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічними факторами розвитку аптечної мережі ТОВ «Аптека 911». Проведено оцінку доцільності реалізації запропонованих заходів з позиції співвідношення обсягу інвестиційних витрат та очікуваних економічних результатів, а також визначення рівня ефективності проєкту у середньостроковій перспективі.

Запропоновані стратегічні рішення мають комплексний характер і охоплюють управлінські, організаційні, кадрові та технологічні зміни. Їх реалізація спрямована на підвищення операційної ефективності аптечної мережі, оптимізацію бізнес-процесів, покращення управління запасами, розвиток персоналу та підвищення якості фармацевтичного сервісу. Впровадження зазначених заходів потребує залучення інвестиційних ресурсів, однак водночас формує стійкий економічний ефект за рахунок зростання доходів і скорочення непродуктивних витрат.

Інвестиційні витрати на впровадження стратегічних рішень мають одноразовий характер та здійснюються на початковому етапі реалізації проєкту. Вони пов'язані зі створенням організаційної, кадрової та цифрової інфраструктури стратегічних змін і не потребують повторення у наступних роках, оскільки подальше функціонування системи здійснюється в межах поточної операційної діяльності підприємства.

Структуру інвестиційних витрат за основними напрямками впровадження наведено в таблиці 3.1.

Табл 3.1

Структура інвестиційних витрат за напрямками впровадження

Напрямок стратегічного впровадження	Сутність заходу	Категорія витрат	Інвестиційні витрати (ІС), млн грн
Стратегічне управління	Формування стратегічного плану, КРІ, регламенти	Консалтинг, аналітика	0,5
Асортиментна політика	АВС/XYZ-аналіз, оптимізація асортиментної матриці	Аналітика, ПЗ	0,7
Сервісна модель	Стандарти обслуговування, навчання персоналу	Навчання	0,8
Управління персоналом	Оцінка компетенцій, навчальні програми	HR-заходи	0,7
Мотивація персоналу	Преміальна система, КРІ-бонуси	Фонд стимулювання	0,6
Бізнес-процеси	Автоматизація обліку, управлінська звітність	ІТ-рішення	2,0
Управління запасами	Прогнозування попиту, планування закупівель	ІТ + логістика	2,0
Контроль результатів	Система моніторингу КРІ	Аналітика	0,3
Соціальна відповідальність	Соціальні та іміджеві програми	Маркетинг	0,4
Разом	—	—	5,5

Інвестиційні витрати наведено за консервативним сценарієм; для реального масштабного проєкту вони можуть бути вищими. Початкові інвестиційні витрати у розмірі 5,5 млн грн враховані без дисконтування, оскільки здійснюються одноразово на початку реалізації проєкту.

Базовий рівень чистого прибутку визначено за результатами 2023 року (310 млн грн). Очікуваний річний приріст прибутку розраховано на основі консервативного сценарію, що враховує лише прямі фінансові ефекти від впровадження стратегічних заходів без урахування потенційних

синергетичних ефектів масштабування діяльності мережі. Основними джерелами приросту чистого прибутку є: оптимізація витрат; підвищення продуктивності праці; покращення управління запасами; підвищення якості фармацевтичного сервісу. Сумарний прогнозований приріст чистого прибутку становить 7,15 млн грн/рік, що формується як сума ефектів окремих напрямів. Для врахування фактора часу та інвестиційного ризику застосовано метод дисконтування грошових потоків із ставкою дисконту 20 %, що відповідає умовам функціонування фармацевтичного ринку України та забезпечує стриману оцінку ефективності проекту.

Вибір трирічного прогнозного періоду (2026–2028 роки) обумовлений тим, що основна частина економічного ефекту формується протягом перших років після впровадження управлінських та організаційних змін, тоді як у подальшому результати стабілізуються.

Узагальнені результати розрахунку економічного ефекту та ключові показники ефективності проекту наведено в таблиці 3.2. Позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV) та високий індекс прибутковості (PI) свідчать про економічну доцільність і фінансову ефективність інвестицій, а період окупності інвестицій менше одного року підтверджує низький рівень інвестиційного ризику.

Загальний обсяг інвестиційних витрат на впровадження стратегічних рішень становить 5,5 млн грн. Найбільшу частку витрат формують заходи з цифровізації бізнес-процесів та оптимізації управління запасами, що обумовлено необхідністю впровадження сучасних інформаційних систем у діяльність аптечної мережі ТОВ «Аптека 911».

Окрім прямого фінансового ефекту, впровадження стратегічних рішень забезпечує низку нефінансових результатів, зокрема підвищення якості фармацевтичних послуг, зростання лояльності клієнтів, зниження плинності персоналу та зміцнення репутації аптечної мережі.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту впровадження запропонованих стратегічних рішень

Показник	2026	2027	2028	Разом
Річний економічний ефект, млн грн	7,15	7,15	7,15	21,45
Витрати на впровадження, млн грн	5,5	–	–	5,5
Дисконтований грошовий потік, млн грн	5,96	4,97	4,14	15,07
Показники ефективності проєкту				
NPV, млн. грн				9,57
PI				2,74
PP, р.				0,77

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує, що впровадження запропонованих стратегічних рішень є економічно доцільним, фінансово ефективним та інвестиційно привабливим. Отримані показники ефективності свідчать про здатність проєкту забезпечувати стабільний приріст фінансових результатів і формувати основу для сталого розвитку аптечної мережі в середньостроковій перспективі.

Висновок до розділу 3

Розроблено та обґрунтовано комплекс стратегічних рішень, спрямованих на вдосконалення управління стратегічними факторами розвитку аптечної мережі ТОВ «Аптека 911» у контексті забезпечення її конкурентоспроможності та сталого розвитку.

У результаті проведеного дослідження визначено ключові напрями стратегічного впливу, які охоплюють удосконалення системи стратегічного управління, оптимізацію асортиментної політики, підвищення якості фармацевтичного сервісу, розвиток кадрового потенціалу, вдосконалення системи мотивації персоналу, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію

управління запасами та впровадження системи контролю стратегічних результатів. Запропоновані заходи мають комплексний характер і взаємодоповнюють один одного, що забезпечує системність управлінських змін.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих стратегічних рішень. Встановлено, що інвестиційні витрати на їх впровадження мають одноразовий характер і спрямовані на формування організаційної, кадрової та цифрової інфраструктури стратегічних змін. Очікуваний річний економічний ефект забезпечує стабільний приріст фінансових результатів та перевищує обсяг необхідних інвестиційних вкладень.

Результати розрахунку інтегральних показників ефективності проєкту свідчать про його високу інвестиційну привабливість. Додатне значення чистої теперішньої вартості (NPV), індекс прибутковості та період окупності інвестицій підтверджують економічну ефективність запропонованих управлінських рішень і їх відповідність реальним умовам функціонування фармацевтичного ринку.

Окрім прямого фінансового ефекту, реалізація стратегічних рішень сприятиме досягненню важливих нефінансових результатів, зокрема підвищенню якості фармацевтичних послуг, зростанню рівня лояльності клієнтів, зниженню плинності персоналу, зміцненню корпоративної культури та покращенню іміджу аптечної мережі як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

Запропоновані стратегічні рішення є не лише економічно ефективними, але й стратегічно доцільними з огляду на довгострокові цілі розвитку аптечної мережі ТОВ «Аптека 911». Їх впровадження створює передумови для підвищення стійкості підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного фармацевтичного ринку.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління стратегічними факторами розвитку підприємства на прикладі аптечної мережі. Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити сутність стратегічних факторів розвитку як сукупності внутрішніх і зовнішніх умов, що визначають довгострокову конкурентоспроможність та стійкість суб'єкта господарювання.

2. Систематизовано сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами фармацевтичної галузі та визначено особливості функціонування аптечних мереж в умовах високої конкуренції, регуляторного впливу та динамічних змін ринкового середовища. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до управління стратегічним розвитком.

3. Доведено, що ефективне управління стратегічними факторами розвитку аптечної мережі потребує поєднання економічних, організаційних, кадрових і технологічних інструментів, а також орієнтації на принципи сталого розвитку та клієнтоорієнтованості.

4. Проведено аналіз фінансово-економічного стану та стратегічного потенціалу аптечної мережі ТОВ «Аптека 911». Визначено ключові внутрішні проблеми та зовнішні загрози, що стримують подальший розвиток підприємства, а також виявлено наявні конкурентні переваги та резерви зростання.

5. За результатами стратегічного аналізу встановлено, що найбільший вплив на розвиток аптечної мережі мають фактори, пов'язані з ефективністю управління бізнес-процесами, асортиментною політикою, якістю сервісу, рівнем мотивації персоналу та використанням цифрових управлінських інструментів.

6. Розроблено комплекс стратегічних рішень, спрямованих на вдосконалення управління стратегічними факторами розвитку аптечної

мережі. Запропоновані заходи мають системний характер і охоплюють ключові напрями діяльності підприємства, забезпечуючи узгодженість стратегічних і операційних цілей.

7. Особливу увагу приділено обґрунтуванню доцільності впровадження управлінських та організаційних змін, що базуються на цифровізації бізнес-процесів, оптимізації управління запасами, розвитку персоналу та підвищенні якості фармацевтичного обслуговування.

8. Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих стратегічних рішень. Встановлено, що інвестиційні витрати мають одноразовий характер і забезпечують формування стабільного економічного ефекту, що проявляється у зростанні фінансових результатів та підвищенні ефективності діяльності аптечної мережі.

9. Розраховані інтегральні показники ефективності проекту свідчать про його високу інвестиційну привабливість, короткий період окупності та здатність генерувати додаткову економічну вартість у середньостроковій перспективі, що підтверджує доцільність практичного впровадження запропонованих рекомендацій.

10. Результати роботи мають практичну значущість і можуть бути використані в діяльності аптечних мереж для підвищення ефективності стратегічного управління, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного фармацевтичного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Porter M. E. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1980. – 396 p.
2. Porter M. E. Competitive advantage : creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
3. Ansoff I. Corporate strategy / I. Ansoff. – New York : McGraw-Hill, 1965. – 241 p.
4. Ansoff I. Strategic management / I. Ansoff. – London : Macmillan Press, 1979. – 236 p.
5. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning / H. Mintzberg. – New York : Free Press, 1994. – 458 p.
6. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – New York : Free Press, 1998. – 416 p.
7. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring strategy / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. – Harlow : Pearson Education, 2017. – 896 p.
8. Drucker P. F. Management : tasks, responsibilities, practices / P. F. Drucker. – New York : Harper & Row, 1973. – 840 p.
9. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management : concepts and cases / A. A. Thompson, A. J. Strickland. – New York : McGraw-Hill, 2003. – 912 p.
10. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008, p.86
11. De Wit B., Meyer R. Strategy: process, content, context. Andover : Cengage Learning, 2014. 1024 p.
12. Porter M. E. On competition. Boston : Harvard Business School Press, 2008. 576 p.
13. Grant R. M. Cases to accompany contemporary strategy analysis. Chichester : John Wiley Sons, 2016. 736 p.

14. Lynch R. Corporate strategy. Harlow : Pearson Education, 2018. 800 p.
15. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy-focused organization. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 416 p.
16. Про лікарські засоби : Закон України від 04.04.1996 р. № 123/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення: 23.11.2025).
17. Про затвердження Правил виписування рецептів на лікарські засоби і виробу медичного призначення, Порядку відпуску лікарських засобів і виробів медичного призначення з аптек та їх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків : Наказ МОЗ України від 19.07.2005 р. № 360. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-05/ed20221108#Text> (дата звернення: 23.11.2025).
18. ТОВ «Аптека 9-1-1». Офіційні матеріали, внутрішня інформація про діяльність аптечної мережі, що використана як база практики. Харків, 2025. URL: https://apteka911.ua/ua/for_partners/o-predostavlenii-informatsionnyih-uslug (дата звернення: 23.11.2025).
19. Компендіум. Лікарські препарати України. Київ : Моріон, 2023. 1856 с.
20. Аптека.ua : офіційний сайт. Щотижневі огляди ринку фармації. URL: <https://www.apteka.ua> (дата звернення: 12.02.2025).
21. Державна Фармакопея України : в 3 т. / ДП «Український науковий фармакопейний центр якості лікарських засобів». 2-ге вид. Харків : ДП «Український науковий фармакопейний центр якості лікарських засобів», 2015. Т. 1. 1128 с.
22. European Pharmacopoeia. 11th ed. Strasbourg : EDQM, 2023. 4975 p.
23. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі

лікарськими засобами : Наказ МОЗ України від 31.10.2011 р. № 723. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1420-11#Text> (дата звернення: 12.02.2025).

24. Стратегічний менеджмент у фармації / за ред. В. М. Толочка. Київ : Медицина, 2022. 352 с.

25. The balanced scorecard as a strategic management tool in hospital pharmacies: An experimental study / F. Alipour et al. *Journal of Health Organization and Management*. 2022. Vol. 36, № 6. P. 767–780. DOI: 10.1108/JHOM-07-2021-0256.

26. Chomać-Pierzecka E. Pharmaceutical Companies in the Light of the Idea of Sustainable Development – An Analysis of Selected Aspects of Sustainable Management. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 11. P. 8889. DOI: 10.3390/su15118889.

27. Hindi A. M. K., Schafheutle E. I., Jacobs S. Community pharmacy integration within the primary care pathway for people with long-term conditions: A focus group study of patients', pharmacists' and GPs' experiences and expectations. *BMC Family Practice*. 2019. Vol. 20, № 1. P. 26. DOI: 10.1186/s12875-019-0912-0.

28. Kumar B. S. Effect of Strategic Management Practices on Performance of pharmaceutical companies in India. *Journal of Strategic Management*. 2021. Vol. 5, № 3. P. 44–54. DOI: 10.53819/81018102t5004.

29. A gestão estratégica no contexto de uma farmácia universitária / P. V. D. S. B. Marques et al. *Revista de Gestão Dos Países de Língua Portuguesa*. 2023. Vol. 22, № 1. P. 67–82. DOI: 10.12660/rgplp.v22n1.2023.85940.

30. Nyeleti Mayimele N. Women Leaders in the Strategic Positions of Pharmaceutical Companies: Overcoming Barriers and Systemic Biases. *Business Ethics and Leadership*. 2025. Vol. 9, № 1. P. 65–78. DOI: 10.61093/bel.9(1).65-78.2025.

31. Qualitative Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Professional Services by Community Pharmacies in Nigeria / M. R. Ihekoronye et al. *Journal of Health and Medical Sciences*. 2020. Vol. 3, № 4. DOI: 10.31014/aior.1994.03.04.138.

32. Ramy A., Af Ragab M., Arisha A. Knowledge management in the pharmaceutical industry between academic research and industry regulations. *Knowledge Management Research Practice*. 2022. Vol. 20, № 2. P. 202–218. DOI: 10.1080/14778238.2020.1767517.

ДОДАТКИ

Техніко-економічні показники діяльності аптеки №46 «Аптека-музей» (2023 р.)

Показник	Одиниця виміру	Значення
1	2	3
Загальний товарообіг	тис. грн	18 450
Середньомісячний товарообіг	тис. грн	1 537,5
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	14 020
Валова виручка	тис. грн	4 430
Валовий прибуток	тис. грн	3 980
Операційні витрати	тис. грн	2 910
Чистий фінансовий результат	тис. грн	1 070
Рентабельність діяльності	%	5,8
Середня торговельна націнка	%	22
Середньорічна вартість товарних запасів	тис. грн	2 360
Оборотність товарних запасів	обертів/рік	7,8
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	6
Продуктивність праці	тис. грн/особу	3 075

**Техніко-економічні показники аптечної мережі ТОВ «Аптека 911» за
період 2020-2025 рік відповідно електронному реєстру**

<https://opendatabot.ua/c/43631965?>

Фінансові показники						
	Прогноз на 2025 рік	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	1 377 956 629 ₴ +145.96%	560 244 600 ₴ +33.08%	420 977 600 ₴ +39.16%	302 509 200 ₴	—	21 972 000 ₴
Чистий прибуток		1 646 200 ₴	25 738 600 ₴	-16 366 200 ₴	—	559 300 ₴
Активи		273 946 500 ₴	279 860 100 ₴	224 556 000 ₴	—	11 335 900 ₴
Зобов'язання		256 852 600 ₴	264 826 300 ₴	239 144 500 ₴	—	10 776 600 ₴
Кількість працівників		103	66	51	—	—
Фінансові показники						
Квартальна звітність за три квартали 2025 року						
	2025					
Дохід	512 089 000 ₴					
Чистий прибуток	11 870 000 ₴					
Активи	517 029 000 ₴					
Зобов'язання	489 044 000 ₴					

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ
КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ, ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦІЄЮ

**ПІДГОТОВКА СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ
В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ
«НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ
(LIFE LONG LEARNING)»:
НАУКА, ОСВІТА, ПРАКТИКА**

**МАТЕРІАЛИ ІV НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ
З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ, ЯКА ПРИСВЯЧЕНА
ПАМ'ЯТІ ПРОФ. ТОЛОЧКО ВАЛЕНТИНА МИХАЙЛОВИЧА**

21 листопада 2025 року

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ
ФАКТОРАМИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Гмиря Д. В., Літвінова О. В.

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

Національний фармацевтичний університет

м. Харків, Україна

litvinova@nuph.edu.ua

Вступ. Сучасні фармацевтичні організації функціонують у складному динамічному середовищі, що характеризується посиленням конкуренції, зміною регуляторних вимог, еволюцією ролі фармацевтичних спеціалістів та зростанням очікувань споживачів щодо якості та спектру послуг. Ефективне управління стратегічними факторами розвитку стає критичною умовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та реалізації концепції сталого розвитку.

Мета: аналіз та узагальнення сучасних підходів щодо дослідження й управління стратегічними факторами розвитку фармацевтичних організацій.

Матеріали та методи. Дослідження проведено шляхом систематичного аналізу наукових публікацій у наукометричних базах.

Результати. Аналіз літератури виявив, що стратегічні фактори розвитку фармацевтичних організацій можна систематизувати у кілька ключових категорій. Дослідження практик стратегічного управління у фармацевтичному секторі показало, що застосування комплексних управлінських підходів суттєво впливає на операційну ефективність та фінансові результати організацій. Збалансована система показників є ефективним інструментом стратегічного управління, що дозволяє інтегрувати фінансові, клієнтські, процесні та навчальні аспекти діяльності в єдину систему моніторингу та контролю.

Концепція сталого розвитку набуває критичного значення для фармацевтичних організацій, передбачаючи інтеграцію економічних, екологічних та соціальних аспектів у стратегічне планування. Управління

знаннями визначають як стратегічний фактор, що забезпечує конкурентні переваги через систематизацію, збереження та ефективне використання організаційних знань і компетенцій.

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз професійних послуг дозволяє виявити критичні стратегічні фактори: якість фармацевтичного консультування, спектр додаткових послуг, кваліфікація персоналу, технологічна інфраструктура, регуляторне середовище та ін. Особливу увагу приділено інтеграції фармацевтичних організацій у систему первинної медичної допомоги для пацієнтів з хронічними захворюваннями, що створює нові можливості для розширення ролі та підвищення цінності послуг.

Дослідження організаційних факторів виявило значення лідерства у формуванні стратегічних позицій організацій, зокрема питання гендерної рівності у стратегічних позиціях та подолання системних бар'єрів. Стратегічне управління фармацевтичними організаціями має базуватися на систематичному аналізі внутрішніх можливостей та зовнішніх умов, що дозволяє адаптувати стратегію до специфічних викликів та можливостей.

Ключовими методами управління стратегічними факторами є збалансована система показників для комплексної оцінки ефективності, SWOT-аналіз для визначення стратегічних пріоритетів, системи управління знаннями для розвитку організаційних компетенцій, моніторинг показників сталого розвитку та аналіз очікувань зацікавлених сторін – пацієнтів, медичних працівників і регуляторних органів.

Висновки. Ефективне управління стратегічними факторами розвитку забезпечує підвищення конкурентоспроможності, операційної стійкості та інноваційного потенціалу фармацевтичних організацій. Поєднання методів стратегічного аналізу, управління знаннями та орієнтації на сталий розвиток формує основу для довгострокового зростання. Системний підхід до управління дозволяє своєчасно реагувати на виклики середовища та створювати додану цінність для системи охорони здоров'я.