

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

Фармацевтичний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

073МО 24(1,6з) Упр.-02 спеціальності: 073

Менеджмент освітньо-професійної програми
«Управління охороною здоров'я та фармацевтичним
бізнесом» Ніна ГУРА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації, к.фарм.н., доцент Наталя МАЛІНІНА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
організації, економіки та управління фармацією
Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів
фармації Національного фармацевтичного
університету, к.е.н., доцент Світлана МОРОЗ

АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена удосконаленню маркетингової стратегії фармацевтичної організації ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» в умовах кризи.

У роботі на основі аналізу літературних джерел досліджено теоретико-методологічні засади формування маркетингової стратегії підприємства в кризових умовах. Проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», охарактеризовано основні показники його діяльності та надано їх оцінку.

Здійснено оцінку ефективності існуючої маркетингової стратегії підприємства та виконано SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» в умовах кризи. На основі результатів опитування працівників і клієнтів визначено рівень ефективності реалізованих маркетингових заходів.

Розроблено комплекс антикризових маркетингових рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, та проведено оцінку їх економічної ефективності.

Робота викладена на 88 сторінках друкованого тексту, містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Матеріал ілюстровано 22 рисунками, 1 формулою та 23 таблицями, використано 77 джерел наукової літератури.

Ключові слова: маркетингова стратегія, фармацевтична організація, антикризове управління, SWOT-аналіз, конкурентоспроможність, ефективність, клієнтоорієнтованість.

ANNOTATION

The final qualification paper is devoted to improving the marketing strategy of the pharmaceutical company LLC «APTEKA911.UA» under crisis conditions.

Based on the analysis of literary sources, the study examines the theoretical and methodological foundations of forming a marketing strategy for an enterprise during a

crisis. A comprehensive analysis of the marketing activities of LLC «APTEKA911.UA» has been conducted, the main performance indicators have been characterized and evaluated.

The effectiveness of the existing marketing strategy has been assessed, and a SWOT analysis of the company's activities under crisis conditions has been performed. Based on the results of a survey of employees and clients, the level of effectiveness of the implemented marketing measures has been determined.

A set of anti-crisis marketing measures aimed at increasing the company's competitiveness has been developed, and the economic efficiency of their implementation has been evaluated.

The paper consists of 88 pages of printed text and includes an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The material is illustrated with 22 figures, 1 formula and 23 tables, and 77 scientific sources were used.

Keywords: marketing strategy, pharmaceutical company, crisis management, SWOT analysis, competitiveness, efficiency, customer orientation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	10
1.1 Сутність, роль і завдання маркетингової стратегії у діяльності організації.....	10
1.2 Поняття та характеристика кризових умов у фармацевтичній галузі.....	17
1.3 Теоретичні підходи до адаптації маркетингової стратегії під час економічної нестабільності.....	23
Висновки за розділом 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АПТЕКА911. ЮА» В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	29
2.1 Загальна характеристика та оцінка ключових показників діяльності ТОВ «АПТЕКА911. ЮА».....	29
2.2 Оцінка маркетингового середовища та ефективності стратегії ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».....	43
Висновки за розділом 2.....	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АПТЕКА911. ЮА».....	65
3.1 Розробка комплексу заходів щодо впровадження антикризових маркетингових рішень.....	65
3.2 Оцінка економічної ефективності впровадження антикризових маркетингових рішень.....	79
Висновки за розділом 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності та економічної волатильності національний фармацевтичний ринок зазнає значних змін, що потребує від фармацевтичної організації ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», гнучкості та стратегічного переосмислення своєї діяльності. Криза, спричинена глобальними викликами – війною, пандемією, інфляцією та порушеннями логістичних ланцюгів – вимагає адаптації маркетингових стратегій до нових реалій. У таких умовах особливо важливим стає не лише збереження конкурентоспроможності, а й побудова довгострокових відносин із клієнтами та партнерами.

Актуальність дослідження. Удосконалення маркетингової стратегії фармацевтичної організації ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», передбачає перехід від традиційних підходів до більш інноваційних, клієнтоорієнтованих рішень. Активне використання цифрових каналів комунікації, розвиток бренду на засадах довіри та прозорості, а також впровадження сучасних аналітичних інструментів необхідні для глибшого розуміння потреб споживачів. Актуальність теми зумовлена необхідністю ефективного реагування на зміни ринку та посилення позицій фармацевтичних організацій, зокрема ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», у складних економічних обставинах. В умовах кризи маркетинг стає не лише інструментом просування, а й засобом стабілізації діяльності фармацевтичної організації ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» це означає не лише підтримку високого рівня продажів, але й зміцнення зв'язку з клієнтами через надання якісної інформації та послуг, що ґрунтуються на довірі та турботі про здоров'я населення.

Серед провідних науковців, які розробляють теорію антикризового управління, можна відзначити таких фахівців: О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька, М. С. Лістрова, А.О. Азарова, С. Бірбіренко, В. Орлов, Н. Мокруха, Д. Г. Болотнов, М.О. Багорка, І. Бубенець, О. Чатченко, Б. Ватченко, Р. Шарнов, Т. Є. Воронкова, Я. В. Приймак, О. В. Гребенікова, В. М. Даніч, Н. О. Пархоменко, О.М.

Євтушенко, І. В. Жалінська, В. П. Контефт, Є. А.Івченко, А. А. Мартинов, Л. В.Мартінова та ін. [1-4; 6, 8, 9, 11, 12, 15, 17, 19, 21, 22, 24, 28].

У своїх працях науковці розглядали різноманітні аспекти антикризового управління, зокрема методи оцінювання кризових ситуацій, управління фінансовими ризиками, розроблення стратегій подолання кризових явищ, а також впровадження антикризових заходів як у підприємницькому секторі, так і в державному управлінні. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері маркетингу та менеджменту, питання удосконалення маркетингової стратегії фармацевтичних організацій у кризових умовах залишається недостатньо розкритим. Сучасні виклики, спричинені економічною нестабільністю, воєнними діями, зниженням купівельної спроможності населення та змінами у споживчій поведінці, вимагають пошуку нових підходів до формування ефективної маркетингової політики. Недостатньо дослідженими залишаються напрями використання цифрових інструментів для підтримки конкурентоспроможності фармацевтичних організацій, побудови лояльності споживачів у кризовий період, а також оптимізації комунікаційних стратегій в умовах обмежених ресурсів. Отже, питання удосконалення маркетингової стратегії у кризових умовах є актуальним і потребує комплексного науково-практичного осмислення для підвищення ефективності діяльності фармацевтичних організацій.

Метою роботи є розробка заходів з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АПТЕКА911. ЮА»

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких **завдань дослідження:**

- на основі даних із літературних джерел провести теоретико-методологічні основи формування маркетингової стратегії в кризових умовах: сутність, роль і завдання маркетингової стратегії у діяльності організації поняття

та характеристика кризових умов у фармацевтичній галузі; теоретичні підходи до адаптації маркетингової стратегії під час економічної нестабільності;

- провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АПТЕКА911. ЮА» в кризових умовах; загальна характеристика та оцінка ключових показників діяльності ТОВ «АПТЕКА911. ЮА»;

- провести оцінку маркетингово середовища та ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АПТЕКА911. ЮА»;

- проаналізувати результати опитування працівників та клієнтів ТОВ «АПТЕКА911. ЮА» щодо ефективності маркетингових заходів компанії та визначити можливі напрямки їх удосконалення в кризових умовах;

- розробити та впровадити заходи з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АПТЕКА911. ЮА»: розробити комплекс заходів щодо впровадження антикризових маркетингових рішень; надати оцінку економічної ефективності впровадження антикризових маркетингових рішень.

Об'єктом дослідження: маркетингова діяльність ТОВ «АПТЕКА911. ЮА» в умовах економічної нестабільності та кризових явищ на фармацевтичному ринку; ринок послуг, одержувачі послуг (відвідувачі, пацієнти, цільова аудиторія).

Предметом дослідження: Теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення маркетингової стратегії фармацевтичної організації в кризових умовах, зокрема інструменти, механізми та напрями підвищення її ефективності. Сайт ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (<https://apteka911.ua/ua>), результати анкетування респондентів (<https://docs.google.com/forms/d/1XIkOdsSlYpCbXKuWrkoDPGWy-Ia0k0N-hE3kH9Q6ETQ/edit>).

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: метод теоретичного узагальнення – для систематизації наукових підходів до розуміння сутності маркетингової стратегії в умовах кризи; аналіз і синтез – для виявлення взаємозв'язків між внутрішніми

та зовнішніми факторами, що впливають на ефективність маркетингової діяльності фармацевтичної організації; порівняльний аналіз – для оцінки різних моделей і стратегій маркетингу у фармацевтичному секторі; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін маркетингової стратегії підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; метод моделювання – для розроблення пропозицій щодо оптимізації маркетингової стратегії фармацевтичної організації в умовах кризи.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові документи різних органів влади України; матеріали наукових досліджень провідних учених, наукові публікації та матеріали періодичних видань, спеціальна наукова і довідкова література галузевого спрямування, інформаційні ресурси мережі Internet, внутрішні звіти ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та статистичні дані.

Елементи наукової новизни досліджень. Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до формування антикризової маркетингової стратегії фармацевтичної організації шляхом поєднання традиційних і цифрових інструментів управління збутом та комунікаціями. Розроблено адаптивну модель маркетингової стратегії, що враховує зміни споживчої поведінки та ринкової кон'юнктури в умовах кризи.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження комплексу запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Аптека911.ЮА» з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності та забезпечення стабільності підприємства. Запропоновані рекомендації сприяють оптимізації витрат, зростанню лояльності споживачів і підвищенню економічної результативності у кризових умовах.

Апробація результатів дослідження і публікації. За результатами досліджень опубліковані тези на IV Науково-практичній конференції з міжнародною участю, присвячена пам'яті проф. Толочко В.М. «ПІДГОТОВКА

СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ «НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ (LIFELONG LEARNING): НАУКА, ОСВІТА. ПРАКТИКА (м. Харків, 21 листопада 2025 року) та постерна доповідь на VIII Всеукраїнській науково-освітній конференції з міжнародною участю «Формування національної лікарської політики: питання освіти, теорії та практики» (м. Харків, 27 листопада 2025 р.). Результати наведено у Додатку В.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 88 сторінках друкованого тексту, яка включає 23 таблиці, 22 рисунків, 1 формулу та 77 джерел літератури (із них 13 – іноземною мовою).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1 Сутність, роль і завдання маркетингової стратегії у діяльності організації

Аналіз літературних джерел свідчить, що у сучасній науковій літературі часто трапляються терміни «стратегічний маркетинг», «маркетингова стратегія» та «стратегія з маркетингу», які мають дуже близьке значення і можуть розглядатися як тотожні. Щоб уникнути плутанини та уніфікувати термінологію, пропонується використовувати єдине поняття «маркетингова стратегія» для опису сутності всіх вищезазначених термінів, розуміючи їх як взаємозамінні та такі, що несуть однаковий зміст [10, 24, 25, 29, 40, 46, 50, 54, 55, 58, 64].

Маркетингова стратегія визначається як систематизований набір цілеспрямованих заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг підприємства. Вона передбачає глибокий аналіз ринкового середовища, сегментацію цільової аудиторії та вибір ефективних інструментів маркетингового впливу.

Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб наявних і потенційних клієнтів підприємства за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей.

Маркетингові стратегії спрямовані на розв'язання низки завдань, пов'язаних із:

- визначенням унікальних характеристик товару, що відокремлюють його від аналогічних пропозицій;
- формуванням конкурентної переваги, яка забезпечує стійке становище у вибраному сегменті ринку;
- встановлення продуктивних каналів взаємодії зі стейкхолдерами;

- збором, опрацюванням і обміном актуальною інформацією між усіма зацікавленими сторонами [3, 10, 50, 64].

Процес розробки маркетингових стратегій є комплексним аналітичним заходом, рівень якого визначається складністю виробництва та просування конкретного товару чи послуги (рис. 1.1).

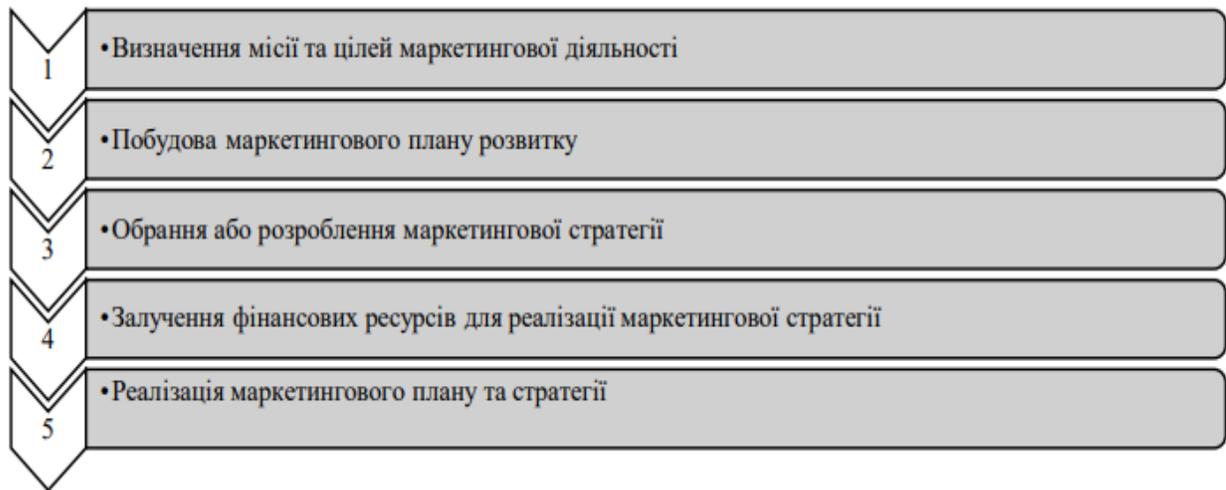


Рис. 1.1 Етапи реалізації маркетингової стратегії

Для мінімізації ризиків та кращого розуміння ринкових перспектив застосовують різноманітні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-, PEST-, SPACE-аналізи та інші методики. Аналіз інструментів дослідження маркетингових стратегій наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Засоби та підходи до розробки глобальних маркетингових стратегій

Інструмент	Опис
1	2
Аналіз конкурентного середовища	Комплексне дослідження ринкових гравців, яке дозволяє ідентифікувати основних конкурентів, зрозуміти їхню поведінку на ринку та передбачити можливі дії

1	2
SWOT-аналіз	Метод стратегічного аналізу, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози. Забезпечує базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та визначення напрямів розвитку
PEST-аналіз	Системне вивчення впливу чинників зовнішнього середовища. Дає змогу оцінити загальний ринковий контекст і рівень ризиків
Аналіз споживачів	Глибоке дослідження поведінки клієнтів, їхніх потреб, мотивації, вподобань та чинників, що впливають на рішення про покупку. Допомагає формувати ефективні маркетингові пропозиції та поліпшувати обслуговування
Сегментація ринку	Поділ споживчого ринку на чітко окреслені групи споживачів. Сприяє створенню індивідуалізованих маркетингових стратегій для кожного сегмента
Позиціонування	Визначення та комунікація унікальної цінності продукту або бренду, яка дозволяє виділити його серед конкурентів в очах цільової аудиторії

Отже, застосування різноманітних інструментів і методів значно підвищує ефективність процесу розробки маркетингових стратегій підприємства.

Аналіз економічної наукової літератури свідчить про існування численних та різноманітних підходів до визначення поняття «маркетингова стратегія» (рис.

1.2), серед як іноземних, так і вітчизняних науковців [10, 24, 25, 29, 40, 46, 50, 54, 55, 58, 64, 65-77].



Рис. 1.2 Основні підходи до сутнісного розуміння маркетингової стратегії

Проведений аналіз різноманітних авторських підходів до визначення «маркетингової стратегії» виявив значні розбіжності у їхньому трактуванні. Результати наведено у табл. 1.2.

Основні неточності у трактуванні «Маркетингова стратегія»

№ п/п	Некоректний підхід (обмеження)	Суть неточності
1	2	3
1.	Ототожнення з планом чи програмою	Маркетингова стратегія не є тотожною простому плану чи програмі дій. Вона є більш концептуальною основою
2.	Ігнорування динаміки середовища	У багатьох визначеннях не враховано динамічний характер факторів зовнішнього середовища, що особливо критично в умовах глобалізації
3.	Вузький фокус впливу	Стратегія виступає засобом впливу не лише на окремих учасників (споживачів чи конкурентів), а має враховувати реакцію одразу на всіх суб'єктів та задовольняти потреби суспільства в цілому
4.	Обмеження змісту	Стратегія зосереджена не лише на елементах комплексу маркетингу-мікс чи виключно на аналізі потреб споживачів
5.	Брак адаптивності	Розгляд стратегії як заздалегідь продуманого, статичного переліку дій, що не передбачає необхідності швидкої реакції на змінні умови середовища

Критичний огляд показав, що багато дефініцій хибно ототожнюють стратегію з простим планом чи програмою, ігнорують динамічний та адаптивний характер зовнішнього середовища, особливо в умовах глобалізації. Крім того, стратегія часто неправомірно обмежується фокусом лише на елементах маркетинг-міксу чи впливом на окремих учасників ринку, тоді як вона має враховувати реакцію всіх суб'єктів і задовольняти потреби суспільства в цілому (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сутнісні характеристики маркетингової стратегії (за результатами критичного аналізу)

№ п/п	Характеристика	Опис сутності
1	2	3
1.	Цілеорієнтованість і довгостроковість	Стратегія довгостроково орієнтована й має бути узгоджена з головною метою діяльності підприємства та його місією
2.	Похідний характер	Не є різновидом генеральної стратегії, але створюється як похідна від неї, забезпечуючи виконання маркетингових цілей
3.	Фундамент планування	Виступає основою (фундаментом) для довготермінового й оперативного планування всієї діяльності
4.	Споживча орієнтація та прогнозування	В основу покладені потреби споживача. Вивчення цих потреб дозволяє прогнозувати (передбачати) майбутнє ринку

1	2	3
5.	Адаптивність і динамічність	Носить адаптивний характер, надаючи можливість пристосування до змін зовнішнього середовища та отримання стійкості. Властивий динамічний характер
6.	Засіб досягнення стійкості	Є засобом досягнення стійкості на ринку в умовах конкурентної боротьби, використовуючи ефективніші, ніж у конкурентів, маркетингові інструменти

Отже, маркетингова стратегія виступає ключовим елементом управління підприємством у сучасних умовах глобалізації. Вона має бути динамічною, гнучкою та відповідати актуальним тенденціям розвитку ринку.

Завдяки системному підходу до формування маркетингових стратегій підприємства можуть ефективніше організувати комунікаційні канали, підвищувати рівень лояльності споживачів і зміцнювати свої конкурентні позиції.

Глобальні виклики вимагають постійного оновлення стратегічних рішень, орієнтації на технологічний прогрес і впровадження принципів сталого розвитку.

Таким чином, маркетингова стратегія є не лише засобом досягнення комерційних цілей, а й інструментом інтеграції підприємства у міжнародне бізнес-середовище. Ефективність компанії визначається її здатністю адаптуватися до змін економічного середовища, реагувати на глобальні виклики та впроваджувати інноваційні рішення.

1.2 Поняття та характеристика кризових умов у фармацевтичній галузі

Різноманітні трактування поняття кризи є характерною ознакою як вітчизняної, так і закордонної наукової думки. Ці розбіжності відображають різні акценти дослідників – від фінансової неспроможності до системних суперечностей в організації. Зокрема, низка науковців розглядає кризу суто негативно, як небажану подію, що загрожує існуванню підприємства. Водночас, інші підходи підкреслюють позитивну роль кризи, вважаючи її рубіконом та стимулом до інноваційних змін і розвитку [4, 6, 11, 17, 19-22, 30-33].

Аналіз визначень поняття кризи, наданих вітчизняними та закордонними науковцями, свідчить про домінування погляду на кризове явище як на чітку, визначену подію, що спричиняє реальну та вимірювану шкоду суб'єкту господарювання. Водночас, існує й альтернативна думка, згідно з якою криза не має виключно негативного забарвлення, а навпаки, може надавати можливість для отримання позитивного досвіду за умови правильного реагування. Таким чином, визначення кризи залежить від обраного методологічного підходу та розуміння її кінцевого впливу на суб'єкт господарювання [7, 9, 11-13, 26, 27, 35, 36, 38, 39, 41, 42].

Результати огляду літератури показали, що основними підходами до розуміння сутності кризи є позитивний, негативний та комплексний підхід (табл. 2.1).

Ці підходи визначають, як управлінці сприймають кризу: від суто руйнівного явища (негативний підхід) до необхідного поштовху для глибоких змін і інновацій на підприємстві (позитивний підхід). Відповідно, розуміння того, що криза може бути і загрозою, і можливістю (комплексний підхід), є вирішальним для формування ефективної системи антикризового управління [52, 53, 56, 57, 59, 61-63].

Основні підходи до розуміння кризи

№ п/п	Назва підходу	Характеристика та сутність розуміння кризи
1	2	3
1.	Позитивний підхід	Криза характеризується як період корінних змін, рубікон, що є природнім і здатний перезапустити та переосмислити діяльність підприємства (фокус на потенціалі до зростання)
2.	Негативний підхід	Сутність кризових явищ розглядається виключно через аналіз наслідків появи криз, які зазвичай містять руйнівний характер на діяльність суб'єктів господарювання (фокус на шкоді та руйнації)
3.	Комплексний підхід	Поєднує позитивний та негативний підходи. Наголошує, що, незважаючи на негативні наслідки (руйнації соціально-економічних систем), кризові явища є вимушеним поштовхом до впровадження нових інновацій та пошуку шляху досягнення позитивних змін на підприємстві

Незалежно від того, який із основних підходів до розуміння кризи (позитивний, негативний чи комплексний) обирає організація, усвідомлення її причин залишається критичним. Найчастіше імпульсом для розвитку кризи слугує зовнішнє середовище, яке генерує потужні зовнішні загрози. Саме зовнішні загрози є визначальними чинниками, які можуть спричинити появу кризових явищ в організації, оскільки вони лежать поза межами його прямого контролю. Саме тому необхідно детально проаналізувати всі зовнішні чинники,

які є індикаторами потенційної появи кризових явищ у фармацевтичній галузі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зовнішні загрози, які спричиняють появу кризових явищ у фармацевтичній галузі

№ п/п	Група загроз	Перелік зовнішніх загроз, які спричиняють появу кризових явищ на підприємстві
1	2	3
1.	Соціальні	- Зростання рівня безробіття; - Погіршення криміногенної обстановки
2.	Економічні	- Високий рівень інфляції; - Нестабільність валютного або фінансового ринків; - Складність залучення інвестицій
3.	Ринкові	- Посилення монополізації на ринку; - Зростання пропозиції товарів-аналогів
4.	Політичні	- Розрив контракту через діяльність уряду країни, в якій знаходиться компанія-контрагент
5.	Законодавчі	- Нестабільність регулюючого законодавства
6.	Форс-мажорні	- Стихійні лиха (повені, землетруси тощо); - Явища суспільного життя (епідемії, страйки тощо); - Військові бойові дії

Як видно із табл. 2.2 загрози поділяються на кілька ключових груп, включаючи економічні, соціальні, ринкові та форс-мажорні фактори. Наприклад, нестабільність валютного ринку (економічна загроза) або посилення монополізації (ринкова загроза) вимагають від фармацевтичних організацій

негайного реагування та перегляду стратегії. Більшість із них функціонує як індикатори, що сигналізують управлінцям про зростання вірогідності кризи. Отже, для забезпечення життєстійкості фармацевтичної організації необхідно проводити постійний моніторинг усіх зовнішніх загроз.

З огляду літератури з'ясовано, що провідні науковці [4, 6, 11, 17, 19-22, 30-33] виокремлюють низку типів криз, класифікованих відповідно до проблематики, яку вони охоплюють на підприємстві (фармацевтичній організації).

Ця класифікація дозволяє менеджерам-управлінцям чітко ідентифікувати першопричину дисбалансу - від фінансової неспроможності до техніко-технологічної застарілості. Розуміння, що криза може бути кадровою (дефіцит кваліфікації) або інформаційною (дефіцит чи надлишок даних), є ключовим для вибору відповідних інструментів антикризового управління.

Таким чином, чітка диференціація криз за їхньою природою, як це наведено у табл. 2.3, є необхідною умовою для ефективного та точкового реагування.

Таблиця 2.3

Типи криз у фармацевтичній галузі за проблематикою

Тип кризи	Визначення та сутність	Основні причини виникнення
1	2	3
Фінансова криза	Розбалансована діяльність суб'єкта господарювання та обмежені можливості корегування фінансових відносин, які виникають у фармацевтичній галузі	Обмежені можливості корегування фінансових відносин

1	2	3
Операційна криза	Починається з потенційного або теперішнього збитку для діяльності організації, результатів або репутації	Відсутність операційного контролю або адекватної аналітики, неправильні або невчасно прийняті рішення менеджерів
Криза маркетингу	Криза системи взаємодії чинників, що визначають споживчу поведінку	Велика втрата поточних клієнтів, зниження їхньої лояльності, чи відсутність нових залучених клієнтів
Соціальна криза	Виникає у результаті появи між працівниками конфліктів, зокрема між кадровим складом і керівництвом	Різке зіткнення двох і більше протилежних точок зору
Інформаційна криза	Фармацевтична організація не отримує правдиву, актуальну або повну інформацію про ринкову ситуацію, або недостатньо достовірно відображає становище справ самій фармацевтичній організації	Наявність дефіциту інформації або надлишку даних, через який ускладняється прийняття рішень керівництвом та кадровим складом
Кадрова криза	Криза через дефіцит кваліфікованих працівників	Неузгоджена або недбала кадрова політика організації

1	2	3
Техніко-технологічна криза	Застарілість технологічного виробничого або додаткового обладнання	Низький рівень автоматизації виробничих процесів в організації
Організаційно-управлінська криза	Криза, що виникає через організаційні та управлінські помилки	Організаційні та управлінські помилки

Отже, успішне подолання кризи вимагає розуміння того, що вона є керованим результатом діяльності суб'єкта господарювання. Завдяки постійному моніторингу та контролю, управлінці можуть прогнозувати виникнення кризових явищ у фармацевтичній галузі.

Таким чином, важливо розуміти, що криза – це ситуація постфактум, коли негативний вплив на підприємство (організацію) вже відбувся і потребує від менеджменту задіяння всієї побудованої системи антикризового управління для зменшення негативних наслідків від кризи. Поява кризових явищ – це шлях від невизначеності до ризику, а потім до загрози і, зрештою, до самої кризи. Хоча діяльність фармацевтичної організації найбільше залежить від об'єктивних зовнішніх факторів (що можуть мати як позитивний, так і негативний вплив), критично важливо враховувати і суб'єктивні внутрішні фактори (наприклад, фінансові чи організаційні недоліки). Без вчасного впровадження заходів для вирішення внутрішніх проблем та запобігання потенційній шкоді, фармацевтична організація втрачає здатність ефективно протидіяти зовнішнім кризам.

1.3 Теоретичні підходи до адаптації маркетингової стратегії під час економічної нестабільності

У сучасних умовах постійної мінливості зовнішнього середовища, маркетингова адаптація є ключовим фактором для стійкого функціонування та розвитку організації. Зростаюча невизначеність, викликана глобальними кризами, технологічним прогресом, геополітичними конфліктами та зміною споживчої поведінки, вимагає перегляду традиційних теоретичних підходів до адаптивного управління маркетингом [5, 14, 16, 18, 23, 45, 47-49, 52].

Теоретичною основою адаптації є комплекс концепцій, що включають різні рівні реагування, типології невизначеності та моделі, які забезпечують організаціям гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Теоретичні засади маркетингової адаптації в умовах невизначеності

Підрозділ	Ключові положення
1	2
Концептуальні основи адаптивного маркетингу	Маркетингова адаптація – це пристосування діяльності організації до змін середовища задля конкурентоспроможності та сталого розвитку
Рівні адаптації:	<ul style="list-style-type: none"> • оперативна – швидке коригування елементів маркетингово-міксу; • тактична – модифікація програм та кампаній відповідно до тенденцій; • стратегічна – зміна маркетингової стратегії в довгостроковій перспективі

1	2
<p>Типологія невизначеності в маркетинговій діяльності</p>	<p>Класифікація невизначеності:</p> <p style="text-align: center;">За джерелом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зовнішня – макро- (PESTEL-фактори) і мікросередовище; • внутрішня –внутрішні чинники підприємства <p style="text-align: center;">За характером прояву:</p> <ul style="list-style-type: none"> • статична – відсутність повної інформації; • динамічна – непередбачуваність змін
<p>Теоретичні моделі адаптивного управління маркетингом</p>	<p>Модель адаптивного циклу Холлінга: експлуатація - консервація - вивільнення - реорганізація</p> <p>Концепція динамічних здібностей: організація має інтегрувати, створювати і змінювати компетенції для адаптації до змін; у маркетингу це гнучкість і оновлення стратегій</p>

Теоретичні засади, які представлені у табл. 3.1, розкривають багаторівневу та системну суть маркетингової адаптації. Цей процес охоплює весь спектр управлінських дій: від оперативного коригування елементів маркетинг-міксу до стратегічного переосмислення довгострокових підходів. Концептуальні основи адаптивного маркетингу вимагають, щоб організація мала здатність до гнучкого реагування як на внутрішні, так і на зовнішні виклики, що є необхідною умовою для збереження конкурентних переваг.

Характерною особливістю українського фармацевтичного ринку є значна невизначеність споживчої поведінки, причиною якої є як економічні чинники (нерівномірність доходів, нестабільна купівельна спроможність), так і динаміка споживчих переваг. Щоб успішно функціонувати в таких умовах, організація

змушена адаптуватися, застосовуючи стратегії гнучкої ринкової сегментації, адаптивного позиціонування та персоналізації комунікацій з цільовими аудиторіями [5, 14, 16, 18, 23, 45, 47-49, 52].

Для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності в умовах невизначеності, вітчизняні фармацевтичні організації використовують п'ять найбільш поширених стратегій маркетингової адаптації. Результати наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегії маркетингової адаптації вітчизняних фармацевтичних організацій

№ п/п	Назва стратегії	Сутність та ключові дії	Мета застосування
1	2	3	4
1.	Стратегія диверсифікації	Передбачає розширення товарного асортименту, вихід на нові сегменти ринку та освоєння географічно нових територій	Мінімізація ризиків завдяки розподілу маркетингових зусиль між кількома напрямками діяльності
2.	Стратегія концентрації	Ґрунтується на фокусуванні на вузькоспеціалізованих ринкових нішах, де організація здатна досягти конкурентних переваг	Досягнення конкурентних переваг за рахунок глибокого знання потреб та високого рівня спеціалізації

1	2	3	4
3.	Стратегія цифрової трансформації	Полягає в інтеграції сучасних цифрових технологій у всі складові маркетингової діяльності (від аналізу ринку до комунікацій)	Автоматизація процесів, персоналізація пропозицій та підвищення ефективності реагування на ринок
4.	Стратегія партнерства	Акцентує увагу на формуванні стратегічних альянсів, кооперації та спільному освоєнні ринку з іншими суб'єктами господарювання	Оптимізація витрат і розподіл ризиків між учасниками
5.	Стратегія інновацій	Орієнтована на безперервне оновлення продуктових рішень, технологій та маркетингових підходів	Забезпечення відповідності актуальним запитам споживачів та змінам у зовнішньому середовищі

Отже, успішна реалізація стратегій маркетингової адаптації вимагає застосування цілісного комплексу сучасних інструментів управління, серед яких певні засоби відіграють ключову роль (табл. 3.2). У сукупності ці елементи створюють надійне підґрунтя для ефективного управління адаптаційними процесами у маркетинговій сфері. Це забезпечує життєздатність українських

організацій навіть у найскладнішому та найбільш нестабільному ринковому середовищі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ключові інструменти успішної маркетингової адаптації

№ п/п	Назва інструменту	Сутність та принцип дії	Вплив на адаптивність
1	2	3	4
1.	Системи маркетингової аналітики	Забезпечують постійний моніторинг ринкових тенденцій, поведінки та ефективності маркетингових заходів	Дозволяють здійснювати аналіз у реальному часі (через цифрові платформи) та оперативно реагувати на зміни кон'юнктури
2.	Гнучкі організаційні структури	Сприяють підвищенню адаптивності через створення міжфункціональних команд, делегування повноважень та запровадження методології Agile-маркетингу	Забезпечують швидкість прийняття рішень та ефективність їх реалізації в умовах динамічного ринку
3.	Сценарне планування	Інструмент підготовки до альтернативних сценаріїв розвитку подій у майбутньому	Дозволяє проактивно розробляти варіативні стратегії реагування на потенційні виклики, знижуючи рівень ризиків і підвищуючи стратегічну гнучкість

Таким чином, стратегії маркетингової адаптації є критично важливими для конкурентоспроможності фармацевтичних організацій в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Успішна адаптація вимагає системного підходу, що інтегрує стратегічне планування, гнучкі організаційні зміни, впровадження технологічних інновацій, формування адаптивної корпоративної культури та ефективного управління ризиками.

Висновки за розділом 1

1. За результатами огляду літератури встановлено, що термін «маркетингова стратегія» використовується як універсальне і тотожне поняття, що охоплює стратегічний маркетинг. Визначається як систематизований набір довгострокових рішень, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг на ринку.

2. Існують три основні підходи до кризи: негативний (шкода), позитивний (стимул до змін) та комплексний. Зовнішні загрози (економічні, форс-мажорні) є індикаторами й основною причиною кризових явищ у фармацевтичній галузі. Проте, без усунення суб'єктивних внутрішніх проблем (кадрових, організаційних) ефективна протидія зовнішнім викликам неможлива. Чітка диференціація криз за проблематикою (фінансова, операційна тощо) є критичною для вибору точкових інструментів антикризового управління.

3. Маркетингова адаптація є ключовим фактором для стійкого функціонування організацій в умовах високої зовнішньої невизначеності. Її теоретична основа є системною, охоплюючи різні рівні реагування (оперативний, стратегічний) та типології невизначеності. Вітчизняні фармацевтичні підприємства застосовують п'ять основних стратегій адаптації, включаючи диверсифікацію, цифрову трансформацію та інновації. Успішна реалізація цих стратегій вимагає цілісного комплексу інструментів: систем аналітики в реальному часі, гнучких організаційних структур та сценарного планування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АПТЕКА911. ЮА» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1 Загальна характеристика та оцінка ключових показників діяльності ТОВ «АПТЕКА911. ЮА»

ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» — сучасна українська компанія, зареєстрована у 2020 році, яка спеціалізується на наданні інформаційних послуг у сфері фармацевтичного бізнесу. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» виступає оператором однойменної онлайн-платформи артека911.ua, яка об'єднує мережу аптечних закладів і надає користувачам доступ до інформації про лікарські засоби (ЛЗ), їхню наявність та ціни. Окрім цього, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» розвиває партнерську модель співпраці з аптеками, пропонуючи їм франчайзингові та інформаційні рішення [37, 42]. Далі наведено у табл. 2.1 основні відомості про ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Параметр	Характеристика
ЄДРПОУ	43631965
Адреса	61038, Україна, Харківська обл., місто Харків, В'їзд Білостоцький, будинок 3
Дата реєстрації	25.05.2020
Статутний капітал	10 000 гривень
Керівник	Розенберг Дмитро Наумович
Основний вид діяльності (КВЕД)	63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
Виторг (2024)	560 244 600 гривень
Платник ПДВ	Індивідуальний податковий номер платника ПДВ - 436319620343

Основними перевагами діяльності є сучасна онлайн-модель, масштабована бізнес-структура, інноваційність та розвинена партнерська мережа. Отже, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є перспективною ІТ-платформою у фармацевтичній галузі, яка поєднує цифрові технології з аптечним сервісом, проте потребує підвищення ефективності фінансового управління.

У сучасному світі медичні інформаційні системи (МІС) відіграють ключову роль в управлінні здоров'ям. Однією з інноваційних платформ в Україні є електронна МІС «Аптека 9-1-1». Ця система, заснована у 2020 році, спрямована на оптимізацію процесу отримання медичних послуг, зокрема доставки ЛЗ. Діяльність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» зосереджена на функціонуванні як інноваційна ІТ-платформа (МІС), що забезпечує зв'язок між пацієнтами, лікарями та аптеками-партнерами. Система надає комплексні послуги, що охоплюють увесь ланцюжок від консультації лікаря до отримання ЛЗ. Це одна з ключових інновацій, яку ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» розвиває. Послуги часто надаються безоплатно лікарями ліцензованого закладу охорони здоров'я (зокрема, сімейні лікарі, терапевти, педіатри, дерматовенерологи). Результати наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Деталізація послуг онлайн-консультування лікарів МІС «АПТЕКА 9-1-1»

Послуга	Деталі
1	2
Формати консультацій	Телефонний дзвінок, чат (Viber, Telegram), відеозв'язок
Основні звернення	Лихоманка, застуда, головний біль, розлади травлення, висипання, травми, альтернативна лікарська думка

1	2
Електронний Рецепт (Е-рецепт)	Лікар може виписати Е-рецепт за результатами онлайн-консультації. Код рецепта надходить пацієнту SMS-повідомленням
Додаткові можливості	Розшифровка результатів аналізів, допомога у підборі аналогів ліків за діючими речовинами

Результати дослідження показали (табл. 2.3), що Платформа артека911.ua є головним інструментом для пошуку, бронювання та замовлення товарів аптечного асортименту у мережі аптек-партнерів (понад 1700 закладів-партнерів).

Таблиця 2.3

Послуги онлайн-бронювання та технологічні інструменти

МІС «АПТЕКА 9-1-1»

Категорія	Параметри	Опис
1	2	3
Онлайн-Замовлення	Широкий асортимент	ЛЗ, вітаміни, доглядова косметика, засоби гігієни, спортивне харчування, медтехніка
	Бронювання (Самовивіз)	Можливість моментального онлайн-бронювання товару для подальшого самовивозу з найближчої аптеки-партнера
	Доставка	Замовлення можуть бути доставлені кур'єром або поштовими операторами (залежно від типу товару та регіону)
	Пошук рідкісних ліків	Система допомагає знайти рідкісні ЛЗ на ринку

1	2	3
Технологічні Інструменти	Мобільний додаток	Надає повний функціонал сайту, включаючи пошук, бронювання, доставку та доступ до Е-рецептів
	Чат-боти	Використовуються у Viber та Telegram для швидкого зв'язку з лікарем та отримання посилань на консультації

Також, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» успішно поєднує ІТ-інновації з соціально важливими медичними послугами. Враховуючи ці дані, ми можемо комплексно оцінити її конкурентні переваги та місце у сфері медичних інформаційних систем (табл. .2.4).

Таблиця 2.4

Участь МІС «АПТЕКА 9-1-1» у державних медичних програмах

Програма	Деталі
«Доступні ліки»	На сайті реалізовано онлайн-замовлення ліків за Е-рецептом у рамках цієї програми. Пацієнт вводить номер Е-рецепта і вибирає аптеку для отримання безоплатних або частково оплачуваних препаратів
Інтеграція з ЕСОЗ	МІС інтегрована з Електронною системою охорони здоров'я (ЕСОЗ), що дозволяє лікарям виписувати легітимні Е-рецепти

Далі розглянемо організаційну структура ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», яка відображає систему підпорядкування та розподілу управлінських функцій між основними посадовими особами організації. Така структура сприяє ефективному управлінню підприємством, оскільки забезпечує чітке визначення ролей і

відповідальності кожного працівника. Завдяки цьому процес ухвалення рішень є послідовним і прозорим. У своїй діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» орієнтується на узгоджену взаємодію всіх підрозділів, що дозволяє підтримувати стабільність бізнес-процесів і досягати стратегічних цілей компанії. Злагоджена робота управлінського, фінансового, маркетингового та виробничого напрямів забезпечує ефективне функціонування підприємства й сприяє його подальшому розвитку на фармацевтичному ринку (рис. 2.1).

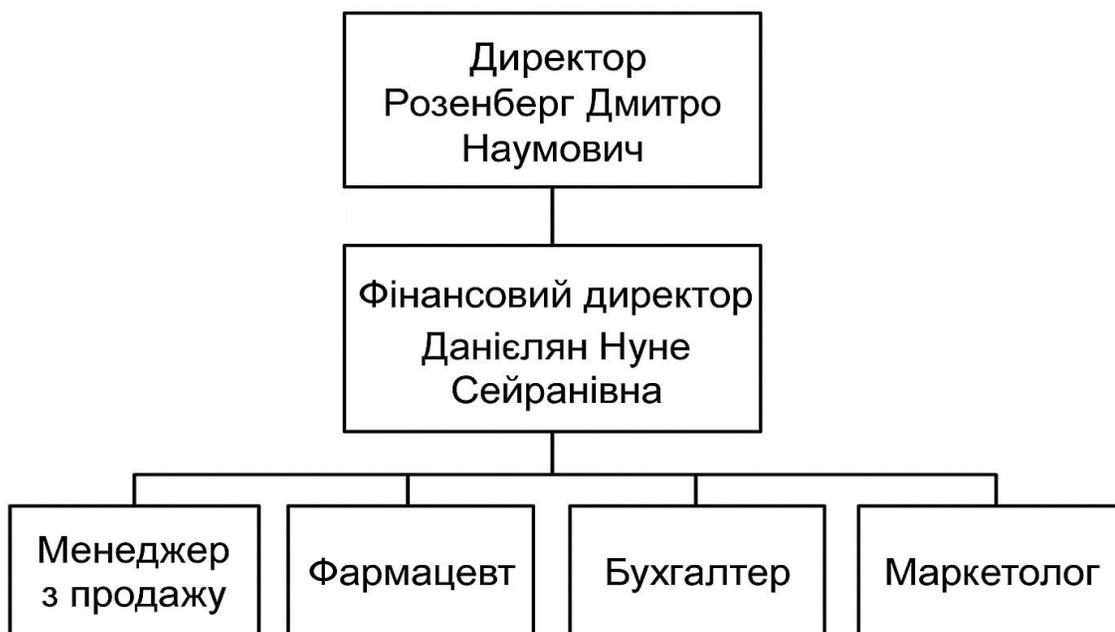


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «АПТЕКА011.ЮА»

Як видно із рис. 2.1 «Директор» здійснює загальне керівництво підприємством, відповідає за стратегічне планування, розвиток компанії та прийняття ключових управлінських рішень. «Фінансовий директор» контролює рух фінансових ресурсів, займається бюджетуванням, плануванням витрат і підготовкою фінансової звітності, забезпечуючи стабільність та прозорість фінансової діяльності. «Менеджер з продажу» відповідає за організацію процесу реалізації продукції, формування стратегії продажу та управління роботою

команди продавців. «Фармацевт» з спеціалісти фармації забезпечують якісне обслуговування клієнтів, консультує щодо ЛЗ, медичних виробів та ін. та здійснює контроль за наявністю і збереженням товарних запасів. «Бухгалтер» веде фінансовий та податковий облік, контролює витрати і доходи, що є важливою складовою фінансової діяльності. «Маркетолог» займається розробленням і реалізацією маркетингових стратегій, аналізує ринкову ситуацію та визначає напрями для подальшого зростання компанії.

Отже, організаційна структура ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» характеризується чіткою ієрархією та розподілом функцій між працівниками, що забезпечує ефективність управлінських процесів. Кожен співробітник виконує визначене коло обов'язків, завдяки чому діяльність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є злагодженою та результативною. Така структура сприяє налагодженню комунікації між відділами, підвищенню якості управлінських рішень і створенню умов для подальшого розвитку бізнесу. Це забезпечує ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» конкурентні переваги та стійке становище на фармацевтичному ринку України.

Фінансові показники ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» свідчать про стабільне зростання масштабів діяльності фармацевтичної організації. У 2024 році виручка становила близько 560 млн грн, активи — 274 млн грн, зобов'язання — 257 млн грн, а чистий прибуток — 1,65 млн грн. За останні роки ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» продемонструвала динамічне зростання доходів, що свідчить про підвищення попиту на її послуги. Разом із тим, рентабельність залишається низькою, оскільки чистий прибуток становить менше 1 % від виручки (<https://opendatabot.ua/c/43631965> та <https://www.cloudflare.com/ru-ru/privacypolicy/>). Структура балансу показує високий рівень зобов'язань (близько 94 % активів), що може створювати ризики фінансової стійкості. Незважаючи на це, компанія зберігає позитивну динаміку та має потенціал подальшого розвитку завдяки цифровізації фармацевтичного ринку

(<https://opendatabot.ua/c/43631965> та <https://www.cloudflare.com/ru-ru/privacypolicy/>). Результати дослідження представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових показників ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (2020-2024 рр.)

Показник	2020 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід (Виручка)	21 972 000	302 509 200	420 977 600	560 244 600
Чистий прибуток / Збиток	559 300	-16 366 200	25 738 600	1 646 200 ₴
Активи	11 335 900	224 556 000	279 860 100	273 946 500
Зобов'язання	10 776 600	239 144 500	264 826 300	256 852 600
Кількість працівників	-	51	66	103

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2020–2024 рр. свідчить про значне зростання масштабів діяльності фармацевтичної організації. Дохід компанії за цей період збільшився більш ніж у 25 разів — із 21,9 млн грн у 2020 році до 560,2 млн грн у 2024 році, що вказує на активний розвиток бізнесу. Незважаючи на збитковість у 2022 році (–16,4 млн грн), уже в 2023 році підприємство отримало прибуток у розмірі 25,7 млн грн, а в 2024 році зберегло позитивний фінансовий результат. Обсяги активів також зросли більш ніж у 24 рази, що свідчить про розширення ресурсної бази ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». Водночас збільшення зобов'язань демонструє посилення фінансових навантажень, однак вони залишаються співмірними зі зростанням активів. Позитивною тенденцією є й збільшення кількості працівників, зі 51 особи у 2022 році до 103 у 2024 році, що вказує на розширення операційної діяльності. Загалом, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» демонструє динамічний розвиток, підвищення обсягів реалізації та поступове зміцнення фінансової стабільності.

Фінансова динаміка ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» демонструє стрімке та постійне зростання доходу після 2021 року, що підкреслює успіх її моделі як медичної інформаційної системи (МІС).

Це зростання є прямим відображенням активного розширення діяльності фармацевтичної організації та збільшення популярності її онлайн-сервісів, включаючи бронювання ЛЗ та телемедичні консультації.

Особливо показовим є 2022 рік, коли, незважаючи на початок повномасштабного вторгнення та розташування у м. Харкові, дохід зріс до 302,5 млн. Такий результат свідчить про високий попит на зручні та доступні медичні онлайн-сервіси в умовах воєнного стану.

Динаміка зростання зберігалася і в наступні роки, досягнувши рекордних 560,2 млн. у 2024 році, що підтверджує стійке масштабування бізнесу та його домінування у відповідному сегменті ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки доходу (виручки) ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (2020-2024 рр.)

Рік	Дохід (Виручка),	Зміна відносно попереднього року	% Зростання (%)	Характеристика
1	2	3	4	5
2020	21 972 000	-	-	Початковий етап діяльності
2022	302 509 200	+280 537 200	>1000%	Стрімкий ріст, викликаний попитом на онлайн-послуги в умовах воєнного стану

1	2	3	4	5
2023	420 977 600	+118 468 400	+39.16%	Продовження високих темпів зростання, стабілізація на ринку
2024	560 244 600	+139 267 000	+33.08%	Максимальний показник, що підтверджує успішне масштабування платформи

Динаміка чистого прибутку МІС «Аптека 9-1-1» була вкрай нестабільною, відображаючи як зовнішні ризики, так і внутрішні стратегічні рішення. У 2022 році ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» зафіксувала значний збиток у розмірі - 16,37 млн, що було прямо пов'язано з операційними витратами, релокацією та інвестиціями у підтримку інфраструктури в умовах повномасштабної війни.

Проте, у 2023 році відбулося потужне фінансове відновлення, яке принесло 25,74 млн. чистого прибутку, що свідчить про успішну адаптацію та ефективну монетизацію зростаючого доходу.

Ця позитивна тенденція змінилася у 2024 році, коли прибуток різко знизився до 1,65 млн., незважаючи на рекордний дохід.

Таке зниження, імовірно, було спричинене значними стратегічними інвестиціями, спрямованими на подальший розвиток ІТ-платформи, розширення послуг та збільшення штату (наприклад, витрати на персонал, маркетинг, ІТ-інфраструктуру).

Таким чином, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» перейшла від кризового управління до періоду активних інвестицій у майбутнє зростання (табл. 2.7).

Аналіз динаміки чистого прибутку (збитку) ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (2020-2024 рр.)

Рік	Чистий Прибуток / Збиток	Зміна відносно попереднього року	Характеристика
1	2	3	4
2020	559 300	-	Невеликий прибуток у перший рік
2022	-16 366 200	Втрати (-16 925 500)	Значний збиток. Ймовірно, спричинений інвестиціями, операційними витратами та впливом початку повномасштабної війни
2023	25 738 600	Прибуток (+42 104 800)	Різде фінансове відновлення. Успішна адаптація та монетизація зростаючого доходу
2024	1 646 200	Зменшення (-24 092 400)	Зниження прибутку. Імовірно, через зростання інвестицій чи операційних витрат на подальший розвиток та розширення штату

Фінансовий баланс ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» характеризується швидким зростанням. За період з 2020 по 2024 рік активи фармацевтичної організації зросли майже у 25 разів, що переконливо свідчить про її стрімкий розвиток та значні інвестиції у свій основний ІТ-продукт та операційну інфраструктуру. Одночасно із зростанням активів, значно збільшилися і зобов'язання, які залишаються на рівні, близькому до активів.

Така висока частка зобов'язань є типовою ознакою для швидкозростаючих компаній, які активно фінансують свій розвиток за рахунок залучених коштів — як-от кредити, відстрочені платежі або аванси від партнерів. Варто зазначити, що у 2022 році зобов'язання навіть перевищували активи, що вказувало на фінансову напругу і могло бути спричинено необхідністю швидкого покриття операційних витрат під час кризового періоду. Загалом, структура балансу підтверджує агресивну стратегію масштабування (табл. 2.8).

Динаміка кількості працівників є прямим індикатором масштабування бізнесу та його потреб у розвитку. Протягом 2022–2024 років ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» продемонструвало постійне та значне нарощування штату. Чисельність співробітників зросла більш ніж удвічі: від 51 особи у 2022 році до 103 осіб у 2024 році.

Таке активне зростання є необхідним для підтримки рекордного зростання доходу та свідчить про розширення обсягу операційної діяльності. Збільшення штату спрямоване на розвиток та підтримку ІТ-системи (програмісти, аналітики), розширення сервісу телемедицини (лікарі-консультанти) та посилення операційних функцій (підтримка клієнтів та партнерів).

Таким чином, найм нових співробітників був ключовим елементом стратегії масштабування та інвестицій у майбутній розвиток платформи (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз балансу (активи та зобов'язання) ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Рік	Активи	Зобов'язання	Кількість працівників	Характеристика
1	2	3	4	5
2020	11 335 900	10 776 600	-	Малий баланс, відносно низький ризик

1	2	3	4	5
2022	224 556 000	239 144 500	51	Різкий стрибок активів і зобов'язань. Зобов'язання > Активи (негативний власний капітал) — фінансова напруга
2023	279 860 100	264 826 300	66	Зростання активів випереджає зростання зобов'язань. Баланс поліпшується. Розширення штату
2024	273 946 500	256 852 600	103	Невелике зменшення загальних активів, але стабілізація балансу. Активне нарощування персоналу для підтримки системи

Дані за два квартали 2025 року демонструють чітку позитивну динаміку у ключових напрямках, особливо в порівнянні з попередніми періодами. Дохід за I півріччя склав 294,38 млн., що підтверджує збереження високих темпів продажів, досягнутих у 2023–2024 роках. Важливо, що ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» вже виконала близько 52,5% річного плану 2024 року, що свідчить про стабільне функціонування та рівномірність продажів. Найбільш позитивним сигналом є «Чистий прибуток» у розмірі 6,65 млн. Цей показник значно перевищує чистий прибуток за весь 2024 рік (1,65 млн.), вказуючи на суттєве зростання рентабельності та ефективніше управління витратами у 2025 році. «Балансові показники», свідчать про спостереження суттєвого зростання активів до 441,56

млн., тоді як зобов'язання становлять 418,79 млн. Це зростання балансу порівняно з кінцем 2024 року означає значне розширення операційної діяльності та інвестування у ресурси, зокрема у розвиток платформи. Водночас, «Власний капітал» у розмірі 22,76 млн. підтверджує фінансову стійкість та здатність покривати зобов'язання. У контексті операційної діяльності, на кінець другого кварталу 2025 року в компанії працювало 82 особи. Це помітне зниження порівняно з кінцем 2024 року (103 особи), яке може свідчити про успішну оптимізацію штату, реструктуризацію або ефективний перехід на більш автоматизовані процеси в роботі МІС (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Звітність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (II квартали 2025 року)

Показник	Значення за 2 квартали 2025 року, млн.
Дохід	294 380 000
Чистий прибуток	6 647 000
Активи	441 557 000
Зобов'язання	418 795 000
Кількість працівників, осіб	82

Перше півріччя 2025 року свідчить про успішний та динамічний розвиток ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» як ключової медичної інформаційної системи. Компанія продовжує демонструвати позитивну динаміку доходу, підтверджуючи стійкість своєї бізнес-моделі на фармацевтичному ринку. Критично важливим досягненням стало значне покращення рентабельності порівняно з інвестиційно складним 2024 роком, що вказує на ефективніше управління витратами. Фінансовий баланс відображає агресивне нарощування активів до понад 441 млн., що свідчить про великі інвестиції у розвиток ІТ-платформи та операційної інфраструктури. На тлі загального масштабування бізнесу спостерігається

корекція штату, яка може бути результатом оптимізації процесів або посилення автоматизації. Загалом, перше півріччя 2025 року характеризується фінансовою стабілізацією та стратегічними інвестиціями для забезпечення довгострокового зростання.

Опираючись на результати на вищезгаданого аналізу фінансової динаміки та прогнозів, усі ключові показники — від зростання доходу до волатильності прибутку — підтверджують агресивну стратегію масштабування МІС. На рис. 2.2 показано динаміку доходів, активів, зобов'язань та чистого прибутку за період 2022–2025 років.

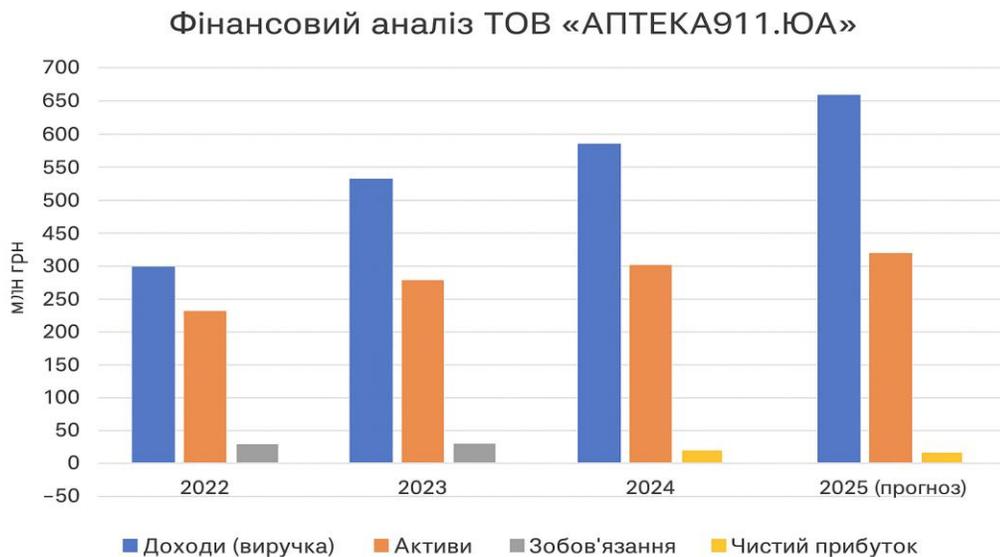


Рис. 2.2 Порівняльний фінансовий аналіз ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2022–2025 роки

Таким чином результати дослідження свідчать, що дохід ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» продовжить зростати завдяки подальшому розвитку бізнес-моделі, за умови збереження відносно сприятливих зовнішніх умов. При цьому активи ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», ймовірно, зростуть, оскільки вона інвестуватиме у розвиток своєї ключової ІТ-платформи або, можливо, придбає чи орендує нове майно для розширення операцій. Паралельно з цим, зобов'язання можуть зростати, якщо ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» потребуватиме додаткового

фінансування або збільшення кредитування для покриття інвестиційних потреб. Критично важливим для фінансової стійкості буде контроль співвідношення між активами та зобов'язаннями. Чистий прибуток прогнозовано збільшиться, якщо компанія зможе суттєво покращити свою маржинальність, що є необхідним кроком, оскільки 2024 рік показав значне падіння маржі порівняно з успішним 2023 роком.

2.2 Оцінка маркетингового середовища та ефективності стратегії ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

На основі детального дослідження фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» була розроблена матриця SWOT-аналізу. Цей інструмент стратегічного планування є критично важливим для оцінки поточної позиції ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та визначення її майбутнього вектора розвитку. Матриця дозволяє системно ідентифікувати та класифікувати ключові фактори, що впливають на діяльність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (https://clarity-project.info/;https://opendatabot.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=google-search-brand&utm_term=%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82&gad_source=1&gad_campaignid=1943675167&gbraid=0). Результати наведено у табл. 2.10. Результати SWOT-аналізу фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» показав (табл. 2.10), що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку, незважаючи на наявні фінансові ризики. До основних сильних сторін підприємства належать високі темпи зростання виручки, збільшення активів та чисельності персоналу, а також сучасна бізнес-модель, що базується на цифрових технологіях і масштабованій онлайн-платформі. Це забезпечує стабільне розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності. Водночас до слабких сторін належить

невисокий рівень прибутковості, значні фінансові зобов'язання та залежність від зовнішніх джерел фінансування, що знижує фінансову стійкість компанії.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (розроблено автором)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Швидкий ріст виручки — компанія в 2024 році задекларувала виручку ~ 560 244,6 тис. грн. (~ 560,2 млн грн).</p> <p>2. Наявність активів і ресурсів — активи станом на 2024 рік ~ 273 946,5 тис. грн (~ 274 млн грн).</p> <p>3. Мала кількість працівників на виручку — у 2024 році компанія мала ~ 103 працівники. Це може вказувати на ефективність або високу частку автоматизації/платформної моделі.</p> <p>4. Сучасна бізнес-модель — компанія має основний КВЕД 63.11 («оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах та пов'язана з ними діяльність»), що дає потенціал цифровізації, масштабування, гнучкості.</p> <p>5. Швидкий старт — компанія зареєстрована у 2020 році (25.05.2020) і вже досягла помітного розміру.</p>	<p>1. Низька чиста прибутковість — за 2024 рік прибуток ~ 1 646,2 тис. грн (~1,65 млн грн) при виручці ~ 560 млн грн. Маржа ~ 0,3 %.</p> <p>2. Високий рівень зобов'язань — зобов'язання на кінець 2024 р. ~ 256 852,6 тис. грн (~257 млн грн) порівняно з активами ~ 274 млн грн. Співвідношення «зобов'язання / активи» ~ 0,94, що вказує на високу фінансову залежність.</p> <p>3. Малий статутний капітал — капітал лише 10 000 грн. Це може створювати обмеження для фінансової стійкості або довіри контрагентів.</p> <p>4. Невелика маржа запасу фінансової міцності — при майже рівних активах і зобов'язаннях резерви для несподіваних ситуацій слабкі.</p> <p>5. Залежність від бізнес-моделі та партнерів — хоча сама інформаційна діяльність є перспективною, модель має ризики (наприклад, залежність від платформи, франчайзингу, партнерських аптек) — менше «традиційного» запасу фінансової стійкості.</p>

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1. Розширення цифрових сервісів — враховуючи Класифікатор видів економічної діяльності компанії і модель (обробка даних, веб-вузли), є можливість додаткового розвитку онлайн-платформ, підключення нових партнерів, автоматизації, SaaS-рішення (Програмне забезпечення як «Послуга»)</p> <p>2. Франчайзинг/партнерські мережі — якщо компанія розвиває модель франчайзингу або платформеного обслуговування аптек (згадується інформація про «комерційну концесію (франчайзинг)» на сайті). «Аптека 9-1-1» може дозволити масштабування без великих капітальних витрат.</p> <p>3. Використання трендів цифровізації в охороні здоров'я — аптечна сфера, телемедицина, онлайн-продажі ЛЗ/додаткових послуг можуть стимулювати зростання компанії.</p> <p>4. Можливість розширення на інші регіони чи нові сегменти — компанія поки що молода, тому має простір для географічного або продуктового розширення.</p> <p>5. Оптимізація витрат — за умови підвищення операційної ефективності можна значно покращити маржу, що наразі є слабким місцем.</p>	<p>1. Фінансовий тиск через високі зобов'язання — при низькій прибутковості висока заборгованість (зобов'язання) створює ризик ліквідності та фінансової нестабільності, особливо у кризові періоди.</p> <p>2. Регуляторні ризики — компанія виглядає пов'язаною з аптечним сектором/інформаційним ресурсом аптек, тому може стикатись з регулюванням фармацевтичної діяльності, реклами, медичних інформаційних послуг.</p> <p>3. Конкуренція — платформи цифрових аптек/медичних сервісів дуже конкурентні, що може зменшити маржу або сповільнити зростання.</p> <p>4. Зовнішні економічно-політичні ризики для України — війна, інфляція, логістичні проблеми, кадрові ризики можуть вплинути на діяльність.</p> <p>5. Залежність від партнерської мережі — якщо модель сильно опирається на партнерські аптеки або франчайзинг, проблеми у цих партнерах (банкрутства, регуляторні порушення) можуть негативно вплинути на компанію.</p>

Серед можливостей розвитку варто виділити розширення спектра послуг у сфері E-Commerce, впровадження партнерських програм і вихід на нові регіональні ринки. Зростання попиту на онлайн-сервіси у фармацевтичній галузі відкриває додаткові перспективи для підвищення прибутковості. Разом з тим, загрози для компанії пов'язані з високим рівнем конкуренції, економічною нестабільністю та посиленням державного регулювання фармацевтичного сектору.

Таким чином, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» має добрі передумови для зміцнення позицій на фармацевтичному ринку завдяки інноваційності, розвиненій інформаційній інфраструктурі та ефективній організаційній структурі. Однак компанії доцільно посилити фінансове планування, оптимізувати витрати й підвищити рентабельність діяльності для забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Наступним етапом дослідження було проведення анкетування 50 респондентів (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdGopfE9UiIdR-M3vUvqSytOwIK_Mm0Nphs-tWEXasAtjEhyw/viewform?usp=sharing&ouid=104880862494970933056), яке дозволило з'ясувати рівень задоволеності клієнтів, сприйняття бренду та ефективність комунікаційних каналів. Отримані результати анкетування слугують важливим доповненням до SWOT-аналізу, оскільки відображають реальну оцінку діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» з боку споживачів. Такий підхід забезпечує більш комплексне розуміння ринкових позицій фармацевтичної організації. На основі поєднання аналітичних та соціологічних даних можна обґрунтовано оцінити ефективність маркетингової стратегії та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

Так, результати дослідження показали, що серед 50 опитаних переважну частину становлять постійні клієнти (58,0%), що свідчить про наявність сформованої бази лояльних споживачів. Нові клієнти складають 28,0%, тобто

компанія продовжує залучати нових клієнтів, хоча цей показник потребує подальшого зростання. Працівники компанії становлять 16,0% вибірки, а лише 2% респондентів не є клієнтами «Аптеки 9-1-1» (далі – аптека). Отже, основна аудиторія опитування — це реальні споживачі послуг «Аптеки 9-1-1», що дозволяє об’єктивно оцінити ефективність її маркетингової стратегії. Результати наведено на рис. 2.3.

1. Ваша роль у взаємодії з аптекою:

 Копіювати діаграму

50 відповідей

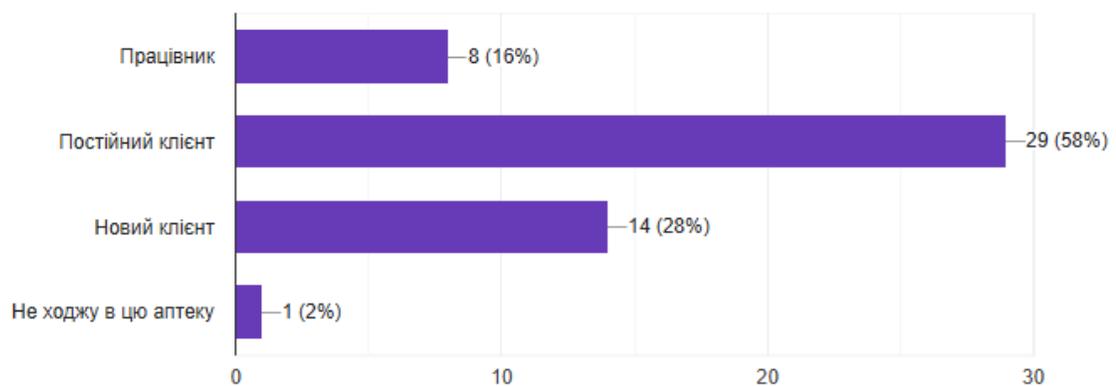


Рис. 2.3 Структура опитаних респондентів за категоріями взаємодії з аптекою

Для більш глибокого розуміння ступеня залученості клієнтів до бренду доцільно розглянути, як довго вони користуються послугами аптеки. На рис.2.4 надано інформацію щодо тривалості співпраці клієнтів із аптекою. Найбільшу частку становлять споживачі, які користуються послугами понад 3 роки (44,0%), що є позитивним індикатором високого рівня довіри та задоволеності сервісом. Ще 32,0% клієнтів є відносно новими (менше 6 місяців), що вказує на постійне залучення нової аудиторії. Менша частка опитаних користується послугами від 6 до 12 місяців (18%), а 6,0% — від 1 до 3 років. Результати свідчать про сталі відносини із частиною клієнтів і позитивну динаміку притоку нових

користувачів, що є результатом ефективного використання цифрових каналів просування.

2. Як давно Ви працюєте / користуєтесь послугами ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»?

 [Копіювати діаграму](#)

50 відповідей

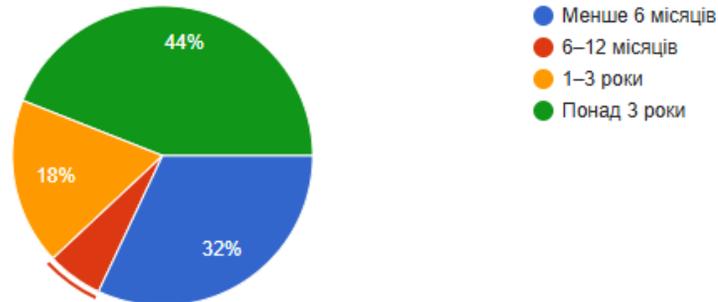


Рис. 2.4 Розподіл респондентів за тривалістю взаємодії з ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Важливим показником результативності маркетингової діяльності є рівень впізнаваності бренду, який відображено на рис. 2.5.

II. Оцінка маркетингової діяльності

3. Як Ви оцінюєте впізнаваність бренду «АПТЕКА911.ЮА» серед споживачів?

 [Копіювати діаграму](#)

50 відповідей

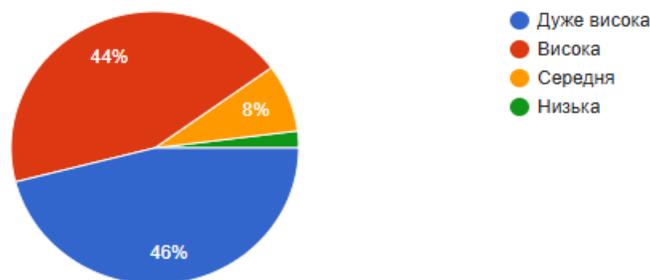


Рис. 2.5 Розподіл відповідей респондентів щодо рівня впізнаваності бренду «АПТЕКА911.ЮА»

На рис. 2.5 проілюстровано, як респонденти оцінюють впізнаваність бренду серед населення. Найбільша частка опитаних (46,0%) — вважає, що впізнаваність бренду дуже висока, ще 44,0% оцінюють її як високу. Лише 8,0% вважають, що бренд має середній рівень впізнаваності, і лише 2,0% — що він низький. Такий результат свідчить про ефективну комунікаційну політику компанії, активну роботу з просування бренду в онлайн-середовищі, а також позитивне сприйняття споживачами.

Згідно з результатами, найефективнішим каналом комунікації респонденти вважають соціальні мережі – 72,0% опитаних. На другому місці — сайт або мобільний додаток (66,0%), що свідчить про важливість цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Менш ефективними визнано зовнішню рекламу (46,0%) та особисте спілкування в аптеці (38,0%). Найменше підтримки отримали SMS/e-mail розсилки (34,0%). Отже, цифрові канали комунікації домінують, і компанії доцільно концентрувати ресурси саме на них.

4 . Які канали комунікації з клієнтами Ви вважаєте найефективнішими? (можна обрати кілька варіантів)

 Копіювати діаграму

50 відповідей

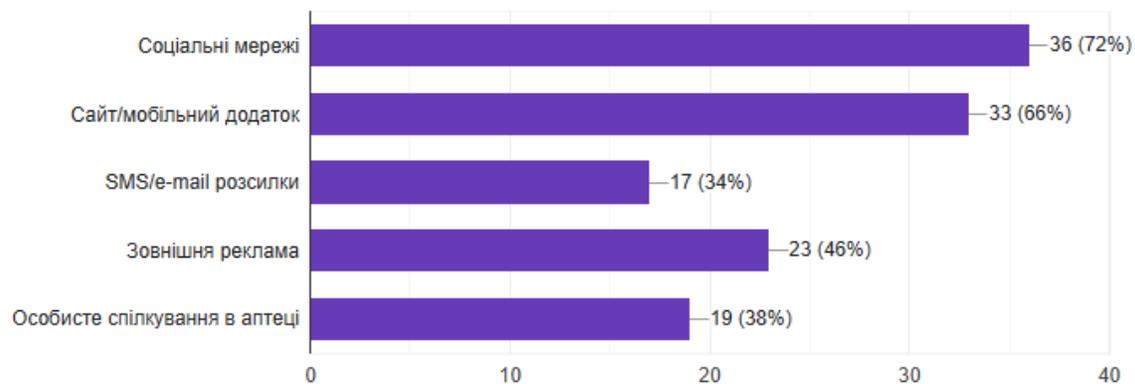


Рис. 2.6 Оцінка ефективності каналів комунікації з клієнтами

Подальше дослідження дозволяє з'ясувати, як кризові явища впливають на маркетингову активність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (рис. 2.7). Більшість опитаних (40,0%) зазначили, що не помітили змін у маркетинговій активності

фармацевтичної організації під час кризових періодів. 26,0% відзначили незначні зміни, тоді як 18,0% помітили значні зміни. Ще 16,0% не змогли дати чіткої відповіді. Це свідчить про те, що маркетингова діяльність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» не завжди є помітною для клієнтів, особливо у періоди підвищеної економічної нестабільності.

5. Чи помітили Ви зміни у маркетингових активностях фармацевтичної організації під час кризи (економічної, соціальної, природної тощо)?

 [Копіювати діаграму](#)

50 відповідей

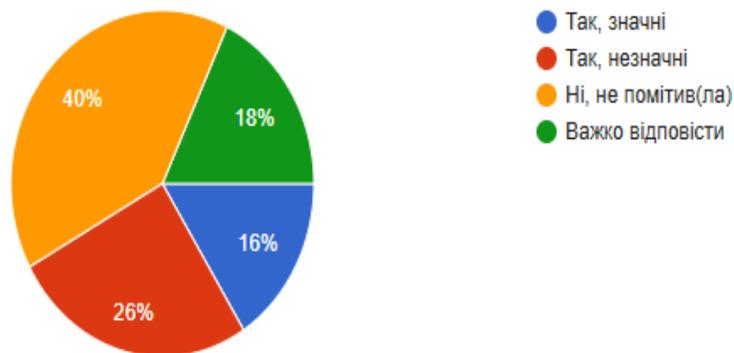


Рис. 2.7 Сприйняття споживачами змін у маркетингових заходах ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» в кризовий період

Окрім маркетингових змін, важливо розуміти рівень задоволеності клієнтів ціновою політикою ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

Більшість респондентів (64,0%) заявили, що задоволені цінами, 30,0% — не зовсім задоволені, а лише 6,0% — дуже задоволені. Незадоволених серед опитаних немає. Результати наведено на рис. 2.8.

Показники свідчать про те, що ціни загалом сприймаються прийнятними, але потенціал для підвищення лояльності через гнучкі цінові механізми (знижки, акції) залишається значним.



6. Наскільки ви задоволені цінами в аптеці?

50 відповідей

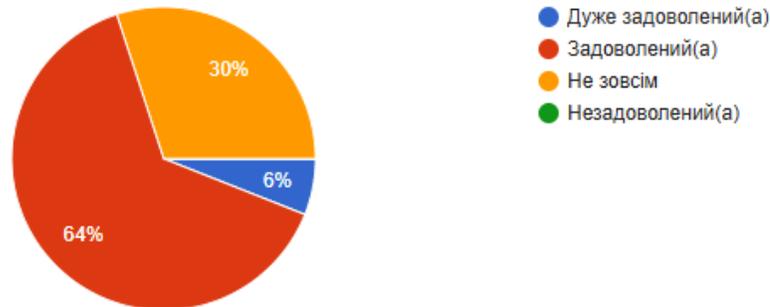


Рис. 2.8 Розподіл відповідей щодо задоволеності ціновою політикою аптеки

Подальші дослідження були спрямовані на те, наскільки активно клієнти користуються програмами лояльності (рис. 2.9). Так, майже половина респондентів (48,0%) користуються програмою лояльності постійно, ще 36,0% — іноді, і лише 16,0% — не користуються зовсім. Це підтверджує, що програми лояльності є важливим інструментом утримання клієнтів, але все ще є частка споживачів, яких можна залучити за допомогою вдосконалення умов таких програм.

7. Чи користуєтесь ви програмою лояльності або знижками?



50 відповідей

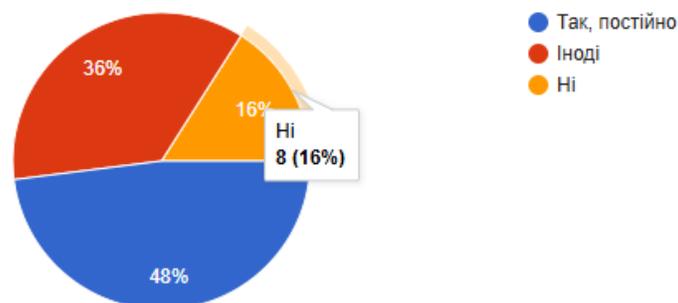


Рис. 2.9 Результати анкетування: користування програмами лояльності та знижками

Наступне питання допомагає оцінити, як саме криза впливає на купівельну спроможність клієнтів, що на пряму позначається на ефективності маркетингових дій (рис. 2.10). За результатами, 32,0% опитаних вважають, що купівельна спроможність значно знизилася, ще 34,0% — частково знизилася. Таким чином, дві третини респондентів відчули негативний вплив кризових факторів. 24,0% вважають, що ситуація залишилась без змін, а 10,0% — вагаються з відповіддю. Це означає, що маркетингова стратегія компанії повинна адаптуватися до умов зниження платоспроможності клієнтів.

III. Вплив кризових факторів

8. Наскільки, на Вашу думку, поточна криза вплинула на купівельну спроможність клієнтів?

 Копіювати діаграму

50 відповідей

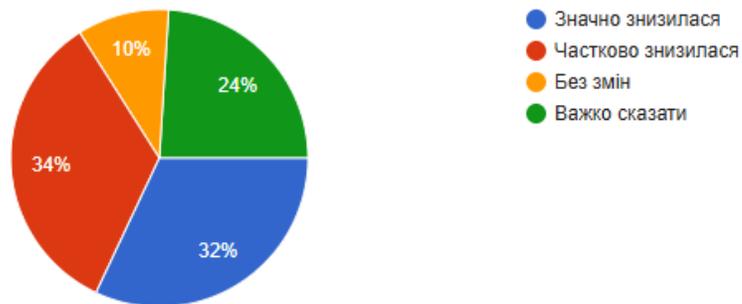


Рис. 2.10 Оцінка респондентами впливу кризи на купівельну спроможність клієнтів

Згідно з отриманими результатами опитування (рис. 2.11), найбільший вплив на діяльність аптек під час кризи має зростання цін на лікарські засоби та медичні вироби – 80,0% респондентів відзначили цей фактор як ключовий. На другому місці за значущістю є конкуренція (64,0%), що свідчить про високий рівень насиченості фармацевтичного ринку. Порушення логістичних ланцюгів (48,0%) та зниження попиту (44,0%) також мають суттєвий вплив, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації. Лише 2,0% учасників опитування

вказали інші фактори. Отже, можна зробити висновок, що для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» особливо важливо контролювати ціноутворення та забезпечувати стабільні поставки, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з кризовими явищами.

9. Які з наведених факторів найбільше впливають на діяльність аптеки під час кризи? (можна обрати кілька варіантів)

 Копіювати діаграму

50 відповідей

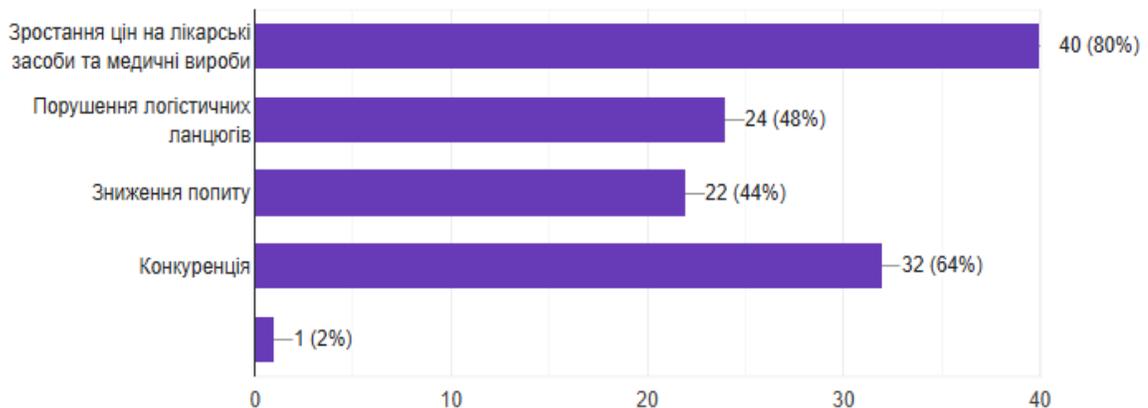


Рис. 2.11 Розподіл відповідей щодо найбільш впливових кризових факторів на діяльність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Подальший аналіз доцільно спрямувати на дослідження того, як кризові умови вплинули на споживацьку поведінку, зокрема — на частоту покупок у аптеках. Як показано на рис. 2.12, більшість респондентів (68,0%) зазначили, що кризові умови не вплинули на їхню частоту покупок у аптеці. Водночас 30,0% респондентів відповіли, що стали купувати рідше, а лише 2,0% — частіше. Це свідчить про певну стабільність у попиті на ЛЗ навіть під час кризових явищ, однак помітне скорочення частки активних покупців вимагає адаптації маркетингової стратегії фармацевтичної організації. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» варто посилити програми лояльності та персоналізовані пропозиції для стимулювання повторних покупок.

10. Чи вплинули кризові умови на Вашу частоту покупок в аптеці?

 Копіювати діаграму

50 відповідей

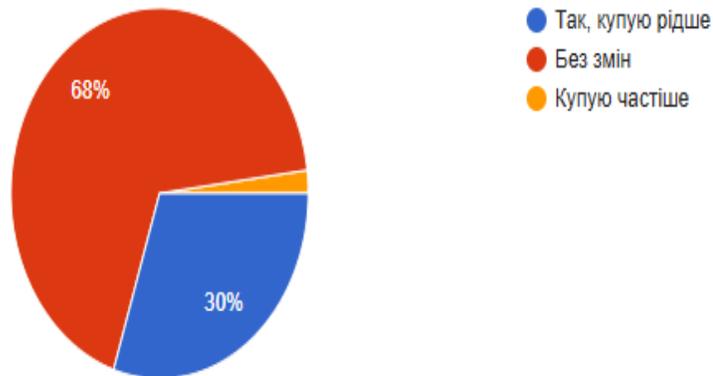


Рис. 2.12 Зміна частоти покупки респондентів в аптеці внаслідок кризових умов

Для більш детального розуміння споживацької поведінки розглянемо, які фактори визначають вибір аптеки під час кризи.

З рис. 2.13 видно, що найважливішим фактором під час вибору аптеки для більшості респондентів є ціна (86,0%), що підкреслює високу чутливість споживачів до вартості товарів.

На другому місці — розташування аптеки (78,0%), що вказує на важливість зручності доступу. Асортимент також відіграє значну роль (70,0%), адже широкий вибір продукції формує довіру споживачів і підвищує ймовірність покупки.

Менш значущими є довіра до бренду (34,0%) та онлайн-доставка (12,0%), хоча ці показники можуть зрости зі збільшенням популярності онлайн-покупок.

Для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» це означає, що необхідно зберігати конкурентні ціни, постійно розширювати асортимент і підтримувати наявність популярних позицій.

Додаткову увагу слід приділити розвитку онлайн-доставки, яка може стати перспективним напрямом у майбутньому.

11. Які фактори є для вас найважливішими під час вибору аптеки? [Копіювати діаграму](#)
(можна обрати кілька варіантів)

50 відповідей

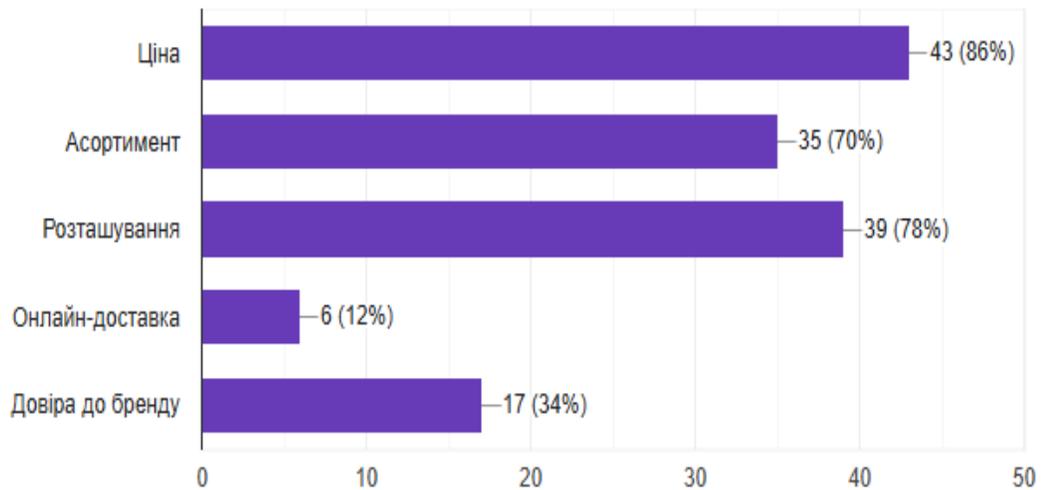


Рис. 2.13 Ключові фактори, що впливають на вибір аптеки споживачами

Аналіз відповіді респондентів на запитання «Як Ви оцінюєте реакцію фармацевтичної організації на кризові виклики?» (рис. 2.14) показує, що більшість респондентів вважають реакцію помірно ефективною (52,0%).

Значна частина опитаних (18,0%) оцінили її як дуже ефективну, що свідчить про наявність певних сильних сторін у кризовому менеджменті.

Водночас, 28,0% респондентів відповіли, що важко відповісти, що може вказувати на недостатню прозорість комунікації щодо антикризових заходів або непряму взаємодію з ними.

Лише мінімальний відсоток (2,0%) назвали реакцію недостатньою. В цілому, результати свідчать про те, що ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» демонструє

задовільний рівень адаптивності до кризових викликів, проте має потенціал для посилення проактивності.

 Копіювати діаграму

12. Як Ви оцінюєте реакцію фармацевтичної організації на кризові виклики?

50 відповідей

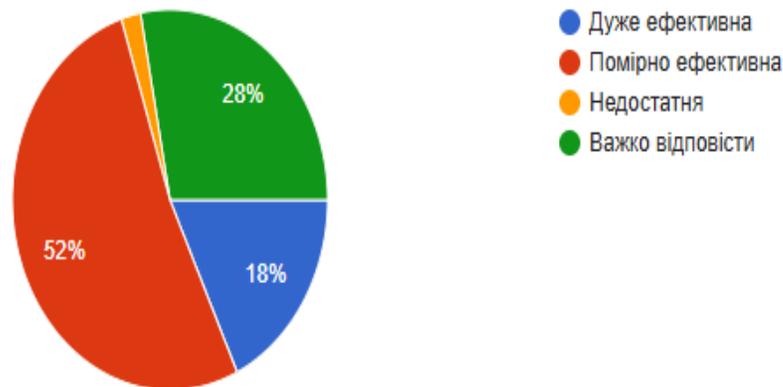


Рис. 2.14 Оцінка ефективності реакції ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» на кризові виклики

Аналізуючи питання щодо оцінки використання цифрових інструментів (рис. 2.15), бачимо, що 46,0% опитаних взагалі не користуються онлайн-замовленнями або мобільним додатком «АПТЕКА911.ЮА».

Це свідчить про значний невикористаний потенціал у стратегії цифрової трансформації. Проте, 22,0% користуються послугою регулярно, а 32% — іноді.

Ця статистика показує, що хоча цифрові канали і мають свою лояльну аудиторію, основна частка клієнтів все ще може надавати перевагу традиційним методам покупки, або ж причиною є недостатнє просування та зручність цифрових інструментів.

Низький рівень використання онлайн-сервісів може створювати ризики для адаптації в кризових умовах.

Далі оцінимо задоволеність тих, хто користується онлайн-сервісами (рис. 2.16), де середня оцінка склала 3.16 бали.

IV. Цифрові інструменти та інновації

13. Чи користуєтесь Ви онлайн-замовленнями або мобільним додатком «АПТЕКА911.ЮА»?

 Копіювати діаграму

50 відповідей

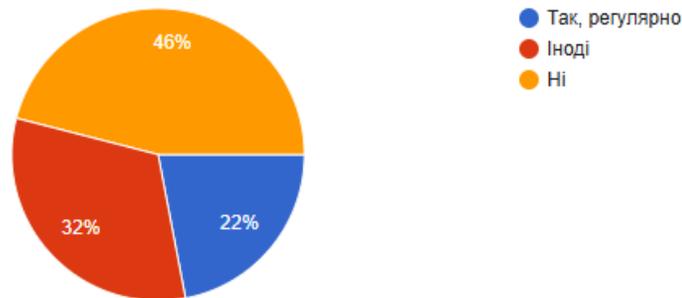


Рис. 2.15 Частота користування клієнтами онлайн-замовленнями та мобільним додатком ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

14. Оцініть, будь ласка, Ваш загальний рівень задоволеності зручністю онлайн-сервісів аптеки «АПТЕКА911.ЮА»? (наприклад, сайт, мобільний додаток, бронювання)

1 бал - Дуже незручно / Не задоволений (на)

2 бали - Зручно / Задоволений (на)

3 бали - Максимально зручно / Повністю задоволений (на)

4 бали - Важко оцінити / Не користуюсь

50 відповідей

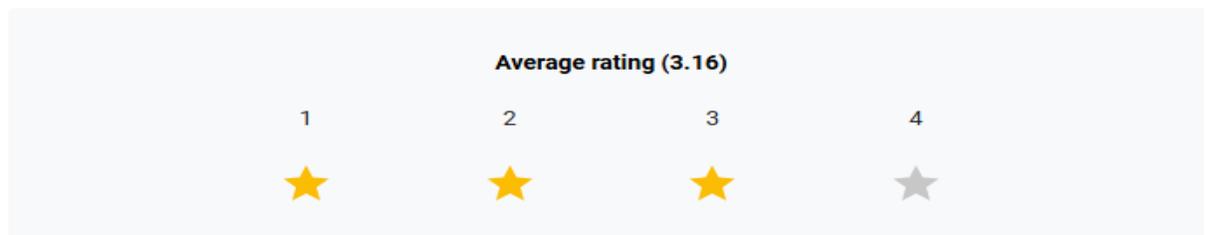


Рис. 2.16 Загальний рівень задоволеності клієнтів зручністю онлайн-сервісів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

При цьому, 46,0% респондентів оцінили зручність як «максимально зручно повністю задоволений» (3 бали). Оцінку «зручно/задоволений» (2 бали) надали 16,0%, тоді як «важко оцінити не користуюсь» (4 бали) — 36,0%.

Дані результати свідчать про те, що якість онлайн-сервісів для тих, хто ними користується, є високою.

Однак, частка тих, хто не користується або важко оцінює, залишається значною, що вимагає маркетингових зусиль для залучення цих сегментів. Результати на рис. 2.17.

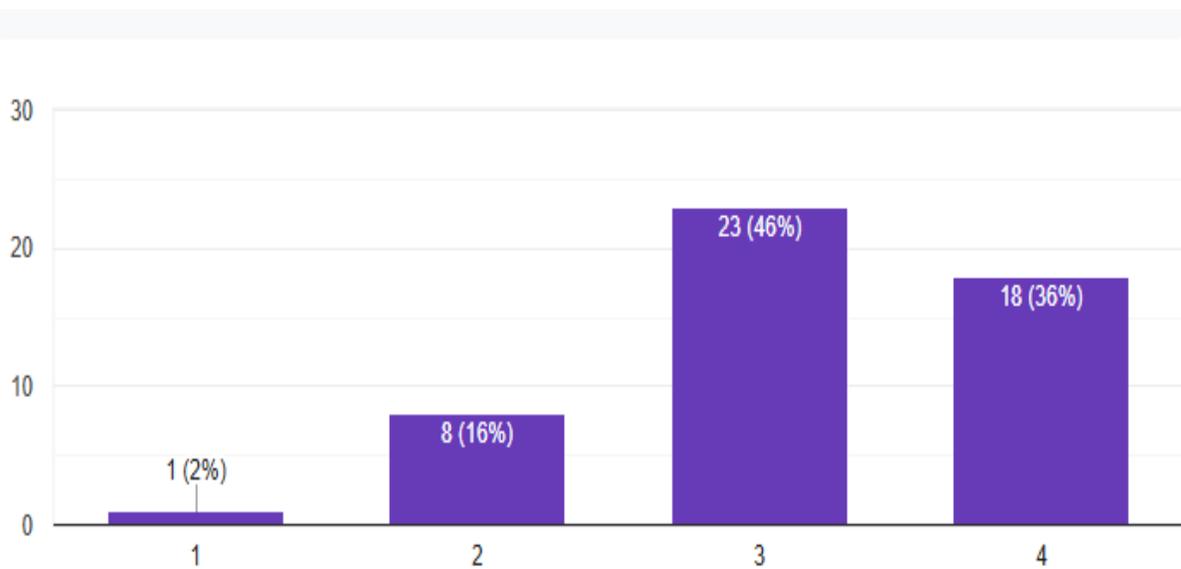


Рис. 2.17 Розподіл відповідей респондентів щодо рівня задоволеності зручністю онлайн-сервісів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Встановлено, що ключовим елементом операційної ефективності є швидкість обробки замовлень (рис. 2.18).

Дослідження показали, що спостерігається позитивна картина: 52,0% опитаних відповіли «Так» (задоволені), і лише 8,0% відповіли «Частково».

Це підтверджує високий операційний рівень у процесі виконання замовлень.

Однак, 40,0% респондентів відповіли, що «Не користуються» онлайн-замовленнями. Отже, висока якість операційної діяльності, хоч і важлива, не компенсує недостатнє використання самого каналу.

 Копіювати діаграму

15. Чи задоволені Ви швидкістю обробки онлайн-замовлень?

50 відповідей

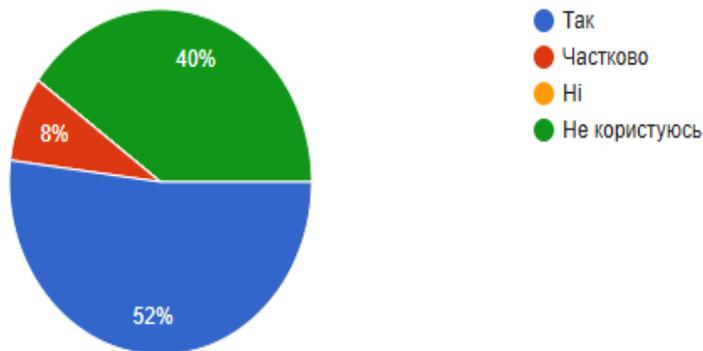


Рис. 2.18 Задоволеність клієнтів швидкістю обробки онлайн-замовлень

Загальна оцінка маркетингової стратегії в умовах кризи (рис. 2.19) показує, що більшість респондентів оцінюють її як «Добра» (60,0%).

Ще 26,0% вважають її «Відмінна». Таким чином, 86,0% опитаних дають позитивну або високу оцінку. Лише 14,0% вважають її «Задовільною».

Це підкреслює, що стратегія адаптації організації в цілому сприймається клієнтами як успішна.

Однак, зважаючи на високий відсоток тих, хто не користується цифровими інструментами, існує розбіжність між загальним позитивним сприйняттям та фактичною цифровою проникністю стратегії.

16. Як Ви загалом оцінюєте маркетингову стратегію фармацевтичної організації в умовах кризи?

50 відповідей

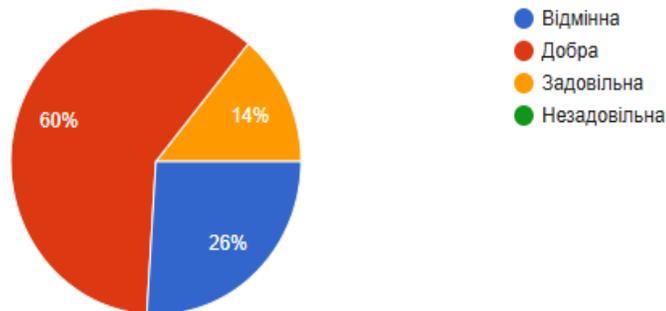


Рис. 2.19 Загальна оцінка респондентами маркетингової стратегії фармацевтичної організації в умовах кризи

Для удосконалення стратегії (рис. 2.20) опитані респонденти виділили три ключові пріоритети.

Найважливішою рекомендацією стало «Зробити цінову політику прозорішою» (50,0%), що вказує на потенційні недоліки в комунікації цінності або ціноутворенні.

Другою за значущістю є «Посилити персоналізацію акцій та пропозицій» (44,0%), що корелює з необхідністю більш гнучкого та цільового маркетингу.

На третьому місці знаходиться рекомендація «Покращити функціонал мобільного додатку/сайту» (38,0%), що є прямим індикатором для стратегії цифрової трансформації, попри високу оцінку якості вже існуючих сервісів.

Ці рекомендації стануть основою для коригування маркетингової стратегії.

17. Які з наведених рекомендацій, на Вашу думку, можуть найбільше покращити маркетингову діяльність «АПТЕКА911.ЮА»? (Оберіть не більше 3-х варіантів)

 Копіювати діаграму

50 відповідей

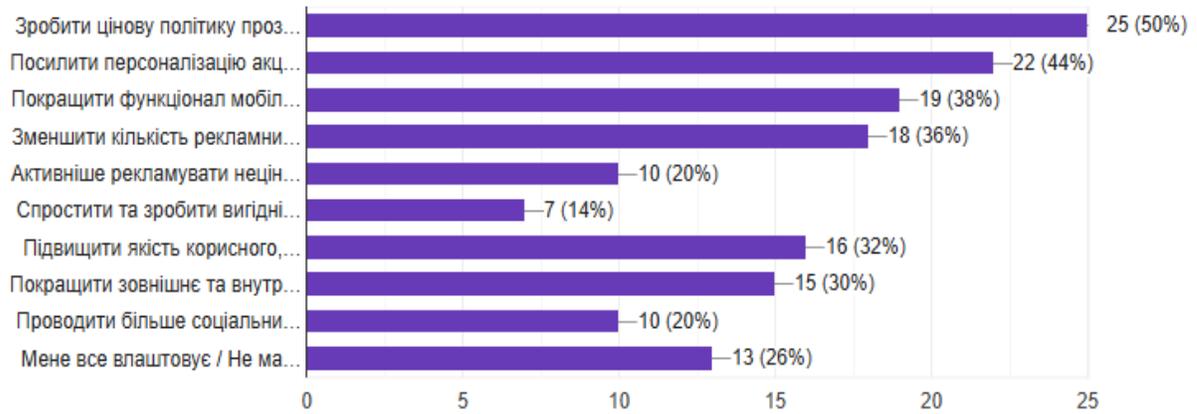


Рис. 2.20 Рекомендації респондентів щодо покращення маркетингової діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Таким чином, проведений аналіз ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» в умовах кризи свідчить про загалом позитивне сприйняття її клієнтами, проте виявляє значні недоліки в адаптивності та використанні сучасних інструментів. Більшість респондентів оцінюють загальну стратегію як «Добра» або «Відмінна» (86,0%), а якість операційної діяльності (наприклад, швидкість обробки онлайн-замовлень) також висока. Однак, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» стикається з критичним розривом між позитивною оцінкою та фактичним використанням цифрових каналів: майже половина клієнтів (46,0%) взагалі не користується онлайн-сервісами. Це створює серйозні ризики для довгострокової цифрової трансформації. Основними викликами для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є зростання цін та посилення конкуренції, що вимагає негайного підвищення прозорості цінової політики та глибшої персоналізації пропозицій. Хоча програми лояльності популярні, їхній потенціал використовується не повністю.

Незважаючи на те, що більшість клієнтів позитивно оцінюють реакцію ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» на кризові виклики, результати анкетування показали три критичні зони ризику, які створюють перешкоди для подальшої адаптації та зростання. Зокрема, низька проникність цифрових каналів (46,0% не користуються) та непрозорість цінової політики (50,0% потребують прозорості) є прямими індикаторами, які вимагають перегляду пріоритетів.

Таким чином, для переходу від задовільної адаптації до проактивного управління конкурентоспроможністю, необхідно зосередити маркетингові зусилля на усуненні виявлених недоліків. На основі цих даних було визначено три ключові пріоритетні напрями для удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»:

1. Глибина цифрової трансформації (для залучення нецифрової аудиторії та посилення гнучкості).
2. Посилення прозорості цінової політики (для зміцнення довіри в умовах економічної нестабільності).
3. Впровадження адаптивних інструментів та персоналізації (для задоволення індивідуальних потреб клієнтів).

Висновки за розділом 2

1. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» демонструє вражаючі темпи зростання виручки та активів, що є прямою сильною стороною, підтвердженою як фінансовим аналізом, так і позитивним сприйняттям її загальної маркетингової стратегії клієнтами (86,0% оцінюють її як «Добру» або «Відмінну»). Сучасна цифрова бізнес-модель ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», масштабованість онлайн-платформи та збільшення чисельності персоналу створюють стійкі передумови для подальшого розширення на фармацевтичному ринку. Однак цей високий потенціал зростання є вразливим через значні фінансові ризики, зокрема, невисокий рівень чистої прибутковості та залежність від зовнішнього фінансування. Падіння маржі у 2024 році свідчить про необхідність термінової оптимізації витрат та посилення фінансового планування. Для забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» має сфокусуватися на перетворенні високої виручки на стабільно високий чистий прибуток, підвищуючи свою фінансову стійкість.

2. Незважаючи на інноваційність та сучасну ІТ-платформу, анкетування респондентів виявило критичний розрив у використанні цифрових інструментів: майже половина респондентів (46,0%) взагалі не користується онлайн-сервісами компанії, незважаючи на високу задоволеність тих, хто ними користується (52,0% задоволені швидкістю обробки). Це є серйозною перешкодою для реалізації переваг цифрової бізнес-моделі та стримує подальшу цифрову трансформацію. Для вирішення цього виклику маркетингова діяльність має бути переорієнтована на інтенсивне залучення «нецифрової» аудиторії та підвищення зручності використання мобільного додатку, оскільки клієнти відносять соціальні мережі та онлайн-сервіси до найефективніших каналів комунікації (72,0% та 66,0% відповідно). Низька проникність цифрових каналів

не дозволяє повною мірою використовувати дані про клієнтів для персоналізації, що є одним із ключових напрямків покращення.

3. В умовах економічної кризи, що призвела до значного зниження купівельної спроможності клієнтів, ціна стала критично важливим фактором вибору аптеки (86,0% респондентів). Результати анкетування прямо вказують на необхідність підвищення прозорості цінової політики (50,0% респондентів обрали це як пріоритетну рекомендацію) та посилення персоналізації акційних пропозицій (44,0%). Непрозорість ціноутворення може підривати довіру до бренда, незважаючи на загалом позитивну оцінку його впізнаваності. Наявні програми лояльності, хоч і популярні, потребують глибшого адаптивного використання для задоволення індивідуальних потреб клієнтів. Таким чином, для зміцнення довіри та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» повинна зосередити маркетингові зусилля на впровадженні адаптивних інструментів, що забезпечують більш прозоре та вигідне ціноутворення для кінцевого споживача.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АПТЕКА911. ЮА»

Проведений у попередніх розділах SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та результати анкетування споживачів (Додаток А) дали змогу комплексно оцінити стратегічний потенціал підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища.

Отримані результати засвідчили, що фармацевтична організація має суттєві конкурентні переваги у сфері цифрової комунікації, широкого асортименту та партнерської мережі, проте стикається з проблемами низької маржинальності, зростання витрат і потребою в підвищенні лояльності клієнтів.

Виявлені чинники зумовлюють необхідність впровадження антикризової маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення ринкових позицій і забезпечення стабільного розвитку ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» в умовах економічної нестабільності.

З огляду на це у розділі 3.1 розроблено модель удосконалення маркетингової стратегії за елементами комплексу 7Р, яка базується на принципах адаптивності, клієнтоорієнтованості, цифрової трансформації та стратегічної гнучкості. Підрозділ 3.2 містить обґрунтування антикризових маркетингових рішень і оцінку їх економічної ефективності, що дозволяє визначити реальний вплив запропонованих змін на фінансові результати та конкурентоспроможність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

3.1 Розробка комплексу заходів щодо впровадження антикризових маркетингових рішень

В умовах сучасних викликів, спричинених економічною нестабільністю, воєнними діями та динамічними змінами ринкового середовища, особливого

значення для українських підприємств набуває впровадження ефективних антикризових маркетингових рішень.

Основною метою таких заходів є забезпечення стабільності функціонування бізнесу, збереження конкурентних позицій і формування потенціалу для подальшого розвитку.

Розробка комплексу антикризових маркетингових заходів повинна ґрунтуватися на принципах адаптивності, гнучкості та орієнтації на потреби споживача.

Ефективна маркетингова адаптація передбачає узгоджене поєднання стратегічного планування, впровадження цифрових інструментів, підвищення ролі аналітики та модернізації організаційних процесів.

На основі проведеного SWOT-аналізу та анкетування респондентів розроблено модель удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», побудовану за моделлю 7P (розширена модель класичних «4P») включає сім ключових елементів, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти маркетингової діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence).

Модель 7P — це комплексний інструмент управління маркетингом, який дозволяє ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»:

- 1) узгодити продуктову, цінову, збутову й комунікаційну політику;
- 2) забезпечити високу якість обслуговування та позитивний досвід споживачів;
- 3) сформувані стійкі конкурентні переваги на фармацевтичному ринку (рис. 3.1).

Така модель дає змогу системно узгодити заходи щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та підвищення рівня задоволеності споживачів у кризових умовах.

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ 7P ДЛЯ ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»



Рис. 3.1 Комплекс маркетингу за моделлю 7P для ТОВ «АПТЕКА 911.ЮА»

Модель фокусується на трансформації слабкої сторони (низька маржа) та загрози (фінансовий тиск) у можливість за рахунок посилення цифрової бізнес-моделі (SaaS-рішення) та оптимізації клієнтського досвіду. Результати наведено у табл. 3.1 - 3.2.

ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» уже має широкий асортимент товарів аптечного призначення, онлайн-консультації лікарів, послугу Е-рецепта та мобільний додаток.

Таблиця 3.1

**Модель удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»
Комплекс 7Р (розроблено автором)**

1. Продукт (Product / Service) - Фокус на інноваціях та рентабельності

Проблема/Слабка сторона	Стратегічна ціль	Заходи з удосконалення
1	2	3
Низька маржа (0,3% у 2024)	Диверсифікація доходу та продаж високомаржинальних послуг	Розвиток В2В-моделі (SaaS): Монетизація ІТ-платформи. Пропозиція аптекам-партнерам платних, високомаржинальних SaaS-рішень (аналітика даних, управління залишками, прогнозування попиту, CRM-інструменти)
Високі зобов'язання	Збільшення власного капіталу та прибутку	Розвиток В2С-телемедицини: Посилення платних консультацій вузьких спеціалістів, на які не поширюються безоплатні державні програми. Виокремлення їх як преміум-сервісу

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Використання Е-Рецептів	Посилення інтеграції з ЕСОЗ для кращого клієнтського досвіду	«Знайди рідкісне ліки + Е-рецепт»: Гарантований пошук дефіцитних ЛЗ через платформу та можливість їх бронювання/замовлення виключно через Е-рецепт

Проте результати анкетування показали, що лише 48,0% клієнтів активно користуються програмами лояльності, а частина споживачів очікує розширення функціоналу сервісу.

Напрями удосконалення:

- Розширення продуктового портфеля: додати до онлайн-платформи категорії «товари для тварин», «екологічна косметика», «фітопрепарати», що відповідає тенденціям сталого споживання.
- Персоналізація пропозицій через алгоритми рекомендацій (на основі історії покупок і консультацій).
- Інтеграція телемедичних послуг у мобільний додаток — створення єдиного простору «eHealth Hub», де користувач отримує консультацію, рецепт і бронює препарат.
- Модернізація програми лояльності: запровадження накопичувальних балів, персональних знижок, кешбеку для постійних клієнтів, а також сімейних пакетів («турбота про близьких»).

2. Ціна (Price) - Оптимізація та гнучкість

Проблема/Слабка сторона	Стратегічна ціль	Заходи з удосконалення
1	2	3
Задоволеність цінами «в цілому» (64,0%), але потенціал для лояльності	Перетворення цінової політики на інструмент утримання та стимулювання вищого чеку	Диференціація цін на послуги: Базові послуги (пошук, бронювання) — безоплатно. Преміум-послуги (B2C-консультації, B2B-аналітика) — за оплату
Зниження купівельної спроможності (66,0% респондентів)	Створення цінності в умовах кризи	Цінові пакети лояльності: Перехід від простих знижок до багаторівневої програми лояльності (Platinum/Gold/Silver) з додатковими привілеями (пріоритетна доставка, безоплатна консультація) замість прямої знижки на ЛЗ
Вплив зростання цін (80,0% респондентів)	Позиціонування як «Розумний вибір»	Аналоги та заміна: Активне використання функції порівняння цін на генерики та аналоги на платформі, щоб підкреслити економію для клієнта

Результати дослідження показали, що 64,0 % клієнтів задоволені цінами, але 30,0% — лише частково. Водночас чиста прибутковість залишається низькою ($\approx 0,3$ %), що вимагає балансування між доступністю цін і рентабельністю.

Напрями удосконалення:

- Гнучке ціноутворення: впровадження динамічного ціноутворення залежно від регіону, попиту чи наявності аналогів.
- Сегментація за купівельною спроможністю: створення трьох рівнів цінових пакетів — «економ», «оптимальний», «преміум».
- Акційна стратегія в кризових умовах: тимчасові знижки на соціально значущі ЛЗ, бонуси за повторні замовлення.
- Партнерські знижки з банками та страховими компаніями (наприклад, оплата частинами або медичне страхування з бонусом у вигляді знижки в аптеці).

3. Місце, збутова політика / канали розподілу (Place) - Посилення домінування в цифрі

Інсайт/Сильна сторона	Стратегічна ціль	Заходи з удосконалення
1	2	3
Домінування цифрових каналів (Сайт/Додаток 66,0%)	Повна інтеграція досвіду в єдиній цифровій екосистемі	«Єдине вікно здоров'я»: Посилення функціоналу мобільного додатку (Мобільний додаток — 100,0% функціонал сайту + Е-рецепт, медична картка, історія консультацій).
Партнерська модель (1700+ закладів)	Максимальне використання покриття для швидкості	Оптимізація логістики самовивозу: Гарантування часу видачі (наприклад, 10 хвилин) та посилення промоції самовивозу як найшвидшого способу отримання ЛЗ

ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» активно працює онлайн, має партнерську мережу понад 1700 аптек. Зростання активів і збільшення кількості працівників свідчить про розширення операційної бази, однак частка користувачів мобільного додатка може бути збільшена.

Для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» мобільна експансія є критично важливою, оскільки, згідно з дослідженнями, 66,0% клієнтів використовують сайт/додаток, і саме мобільний додаток є ідеальним місцем для впровадження високомаржинальних послуг (телемедицина) та B2B-інструментів.

Напрями удосконалення:

- Оптимізація логістики та доставки: розширення партнерства з національними поштовими операторами («Нова пошта», «Укрпошта»), впровадження експрес-доставки у великих містах.
- Мобільна експансія — стимулювання використання мобільного додатка через додаткові бонуси лише для користувачів застосунку.
- Розширення франчайзингової мережі: залучення нових аптек у західних і центральних регіонах України.
- Інтеграція з платформами «eHealth» та державними програмами (наприклад, «Доступні ліки» та ні.) для підвищення довіри та доступності сервісу.

4. Просування (Promotion) - Концентрація на ефективних каналах

Інсайд/Сильна сторона	Стратегічна ціль	Заходи з удосконалення
1	2	3
Домінування SMM (72,0% ефективності)	Концентрація бюджету на найбільш конверсійних каналах	Інтерактивний SMM: Запуск кампаній, що демонструють цінність сервісу (консультації лікаря, пошук аналогів, E-Рецепт), а не лише ціну

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Висока впізнаваність (90,0% висока/дуже висока)	Перетворення впізнаваності на довіру та експертність	Контент-маркетинг: Розширення розділу «Блог 9-1-1» та залучення лікарів-консультантів різних спеціалізацій до експертних колонок. Перехід від «аптеки» до «платформи медичних рішень»
Низька помітність змін у маркетингу в кризу (40,0%)	Збільшення видимості соціально значущих програм	Промоція продовження в участі в держпрограмах: Акцент у комунікації на функціоналі «Доступні ліки» та інтеграції з ЕСОЗ як на соціальній місії компанії

Результати анкетування показали, що висока впізнаваність бренду (90,0 % респондентів оцінили її як «високу» або «дуже високу»). Найефективнішими каналами комунікації визначено соціальні мережі (72,0 %) та сайт / додаток (66,0 %), але SMS та email-комунікація залишаються малоефективними.

Напрями удосконалення:

- Посилення digital-комунікацій через TikTok, Instagram та Telegram-канали з експертними рубриками «Поради фармацевта», «Лікар онлайн».
- Контент-маркетинг: створення освітніх відео й статей про здоров'я, сезонні поради, огляди ЛЗ — це формує довіру та експертність бренду.
- CRM-маркетинг: індивідуалізовані email/SMS-розсилки з рекомендаціями, заснованими на попередніх покупках.

- Соціальні ініціативи: постійна участь у благодійних проєктах (наприклад, «Ліки для ЗСУ»), що підсилює імідж соціально відповідального бренду.
- Покращення взаємодії під час кризи — запуск рубрики «Аптека під час війни: як ми працюємо» для підвищення довіри клієнтів до стабільності сервісу.

5. Персонал (People)

Стратегічна ціль	Заходи з удосконалення
Підтримка високого рівня сервісу у телемедицині	Сертифікація консультантів: впровадження регулярної сертифікації лікарів та фармацевтів щодо стандартів онлайн-обслуговування та використання ІТ-системи
Оптимізація штату (зменшення у 2025 р.)	Підвищення продуктивності через автоматизацію

Аналіз дослідження показав, що одним із ключових чинників конкурентоспроможності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є якість персоналу та рівень професійної підготовки консультантів у сфері телемедицини. Під час анкетування респонденти високо оцінили компетентність працівників, проте відзначили потребу у покращенні швидкості реагування та єдиному стандарті сервісу в онлайн- і офлайн-каналах. Також виявлено потенціал до оптимізації чисельності персоналу через автоматизацію повторюваних процесів і розширення дистанційних форм консультацій.

Напрями удосконалення:

- Запровадження регулярної сертифікації фармацевтів і телемедичних консультантів для забезпечення єдиного стандарту обслуговування.
- Підвищення кваліфікації персоналу у сфері комунікацій з клієнтами, використання CRM-систем і цифрових сервісів.

- Оптимізація штату шляхом автоматизації довідкових і рутинних запитів (чат-боти, AI-консультанти).
- Формування мотиваційної системи КРІ, орієнтованої на швидкість, якість і задоволення клієнта

6. Процес (Process)

Стратегічна ціль	Заходи з удосконалення
Підвищення рентабельності	Скорочення операційних витрат і прискорення обігу коштів
Покращення клієнтського досвіду (Customer Journey)	Забезпечення безшовного переходу між каналами

Результати SWOT-аналізу показали, що ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» має ефективну систему онлайн-замовлень, однак потребує подальшої оптимізації бізнес-процесів, зокрема у сфері логістики та взаємодії між відділами. Поточні проблеми — операційні витрати, затримки в обробці замовлень та необхідність забезпечення безшовного клієнтського досвіду (Customer Journey) між онлайн- і офлайн-каналами.

Напрями удосконалення:

- Скорочення операційних витрат через впровадження автоматизованих систем управління логістикою (ERP, CRM, WMS).
- Оптимізація процесу замовлення та доставки: зменшення часу між бронюванням і отриманням товару.
- Уніфікація стандартів обслуговування між онлайн-платформою та аптечними пунктами.
- Розробка Customer Journey Map для аналізу всіх точок контакту клієнта з брендом.
- Впровадження автоматичного моніторингу якості послуг (опитування після покупки, рейтинг консультацій).

7. Фізичні докази (Physical Evidence)

Стратегічна ціль	Заходи з удосконалення
Підтвердження лідерства та інноваційності	Візуалізація цифрової переваги
Зміцнення довіри у кризових умовах	Прозорість та надійність

Встановлено, що візуальні елементи бренду «АПТЕКА911.ЮА» (логотип, фірмові кольори, дизайн сайту) вже формують високий рівень впізнаваності, однак в умовах цифрової конкуренції виникає потреба у оновленні візуальної ідентичності та посиленні довіри до онлайн-сервісів.

Респонденти зазначили, що наявність сертифікатів, гарантій якості й прозорості процесів є важливими факторами вибору аптечного сервісу.

Напрями удосконалення:

- Розробка оновленого фірмового стилю аптек та веб-інтерфейсу (мінімалізм, зручна навігація, акцент на довірі).
- Візуалізація цифрової переваги — демонстрація технічних і сервісних переваг через відео, ілюстрації, інтерактивні елементи на сайті.
- Публікація сертифікатів якості, відгуків клієнтів, історій успіху — як елементів соціального доказу.
- Впровадження екологічного дизайну упаковки з брендovими елементами (eco-friendly image).
- Створення віртуальної 3D-аптеки — сучасного інструменту онлайн-ознайомлення клієнта з сервісом.

Таким чином, запропонована модель удосконалення маркетингової стратегії за елементами комплексу 7P дозволяє системно охопити всі ключові напрями діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» — від розвитку продуктового портфеля та вдосконалення цінової політики до підвищення якості обслуговування та візуальної ідентичності бренду.

Розроблені рекомендації спрямовані на підвищення ефективності маркетингових комунікацій, зміцнення лояльності споживачів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Для комплексного відображення взаємозв'язків між окремими елементами комплексу маркетингу та забезпечення узгодженості стратегічних дій, сформовано узагальнену модель удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за моделлю 7P (табл. 3.2), що інтегрує запропоновані напрями в єдину систему розвитку фармацевтичної організації

Таблиця 3.2

**Узагальнена модель удосконалення маркетингової стратегії ТОВ
«АПТЕКА911.ЮА» за моделлю 7P (розроблено автором)**

Елемент комплексу 7P	Зміст елемента	Запропоновані заходи для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»
1	2	3
1. Product (Продукт)	Асортимент, якість, додаткові послуги, бренд	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту (екотовари, фітопрепарати, ветеринарні засоби) • Розвиток телемедичних послуг і E-рецептів • Персоналізація пропозицій через мобільний додаток • Впровадження розширеної програми лояльності
2. Price (Ціна)	Цінова стратегія, гнучкість, знижки	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження системи динамічного ціноутворення • Запуск соціальних акцій на життєво важливі ЛЗ

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> • Надання бонусів і кешбеків для постійних клієнтів • Співпраця з банками для розстрочки платежів
3. Place (Місце / Розподіл)	Канали збуту, логістика, доступність	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення партнерської мережі аптек у регіонах • Удосконалення системи доставки (експрес-доставка, поштові партнери) • Стимулювання користування мобільним додатком через бонуси. • Інтеграція з платформами eHealth
4. Promotion (Просування)	Реклама, PR, комунікації, digital	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток digital-маркетингу (Instagram, TikTok, Telegram) • Запуск освітніх рубрик «Поради фармацевта», «Лікар онлайн» • Використання контент-маркетингу та таргетованої реклами • Участь у соціальних та благодійних ініціативах
5. People (Персонал)	Кваліфікація, комунікації, культура	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення навчання з клієнтоорієнтованості та цифрових сервісів • Створення системи внутрішньої мотивації персоналу • Формування адаптивної корпоративної культури • Впровадження системи внутрішнього зворотного зв'язку

1	2	3
6. Process (Процеси)	Організація обслуговування, стандарти якості	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматизація процесів бронювання та обробки замовлень. • Оптимізація логістичних процесів через CRM/ERP-системи. • Впровадження стандартів швидкого обслуговування. • Контроль якості на всіх етапах взаємодії з клієнтом
7. Physical Evidence (Фізичне середовище)	Матеріальні докази якості, візуальна ідентичність	<ul style="list-style-type: none"> • Оновлення дизайну аптек і вітрин у єдиному фірмовому стилі. • Оптимізація інтерфейсу сайту та мобільного додатку. • Використання сертифікатів якості та відгуків клієнтів. • Створення позитивного візуального іміджу бренду

Таким чином, запропонований комплекс маркетингу за моделлю 7P забезпечує системний підхід до вдосконалення діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» в умовах кризи. Реалізація цих заходів дозволить:

- підвищити рівень клієнтської лояльності та довіри до бренду;
- зміцнити конкурентні позиції на фармацевтичному ринку;
- забезпечити стабільне зростання прибутковості в довгостроковій перспективі.

3.2 Оцінка економічної ефективності впровадження антикризових маркетингових рішень

Впровадження комплексу антикризових маркетингових заходів, розроблених для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», потребує економічного обґрунтування для оцінки доцільності та прогнозування результативності їх реалізації. Ефективність маркетингових рішень визначається не лише за

фінансовими показниками, але й за зростанням лояльності клієнтів, підвищенням упізнаваності бренду та посиленням конкурентних позицій ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

Основними критеріями оцінки економічної ефективності є: зміна чистого прибутку, рентабельності продажів, показників окупності витрат на маркетинг (ROI, ROMI), а також динаміка середнього чеку та рівня повторних покупок. З метою оцінки результатів запропонованих антикризових заходів проведено прогноз економічних показників діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», на період 2025–2026 рр.

Передбачається, що впровадження удосконаленої моделі 7Р дозволить:

- підвищити середній чек клієнта на 8,0 – 10,0% за рахунок персоналізованих пропозицій і преміальних сервісів;
- збільшити частку постійних клієнтів на 12,0 –15,0% завдяки оновленій програмі лояльності;
- скоротити операційні витрати на 5,0 – 7,0% за рахунок автоматизації логістичних і сервісних процесів;
- підвищити рентабельність продажів із 0,3 % до орієнтовно 2,0 % у середньостроковій перспективі;
- збільшити частку онлайн-продажів через мобільний додаток на 20,0 %, що забезпечить стабільність доходів навіть у кризових умовах.

Для оцінки окупності маркетингових інвестицій застосовано показник ROMI (Return on Marketing Investment), який розраховується за формулою:

$$ROMI = \frac{\text{Приріст прибутку від маркетингових заходів} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\%$$

(3.1)

На основі прогнозних даних, витрати на реалізацію антикризової програми становитимуть близько 4,2 млн грн, а очікуваний приріст прибутку — 8,5 млн грн, що забезпечить $ROMI \approx 102,0 \%$, тобто кожна гривня, інвестована у

маркетингові рішення, принесе понад гривню чистого прибутку. Крім фінансових вигод, реалізація антикризових заходів матиме значний нематеріальний ефект, який виявиться у зростанні довіри споживачів, покращенні іміджу бренду, підвищенні залученості персоналу та формуванні стабільної цифрової екосистеми. Отже, впровадження антикризових маркетингових рішень у діяльність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є економічно доцільним, забезпечує зростання ефективності бізнес-процесів та формує основу для сталого розвитку фармацевтичної організації у посткризовий період.

В умовах динамічного зовнішнього середовища, високої інфляції та зниження купівельної спроможності споживачів особливого значення набуває оцінка економічної ефективності антикризових маркетингових заходів. Для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» така оцінка дозволяє визначити доцільність реалізації стратегічних ініціатив і їхній вплив на фінансові результати підприємства.

Антикризові маркетингові рішення, розроблені за моделлю 7Р, передбачають підвищення рівня персоналізації пропозицій, удосконалення програми лояльності, автоматизацію процесів і розширення цифрових каналів збуту. Метою оцінки економічної ефективності є визначення результативності впроваджених антикризових маркетингових рішень для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та їхнього впливу на основні фінансові показники діяльності. Для цього використано комплекс показників, що характеризують як фінансову, так і клієнтську ефективність фармацевтичної організації.

Основними індикаторами економічного ефекту є:

- $\Delta\Pч$ — приріст чистого прибутку;
- $\Delta Др$ — зміна доходу від реалізації;
- $Рп$ — рентабельність продажів;
- $ROMI$ — коефіцієнт окупності маркетингових інвестицій;
- $Сч$ — середній чек клієнта;
- $Чл$ — рівень клієнтської лояльності.

На підставі прогнозних даних розраховано очікувані результати реалізації антикризових заходів (табл. 3.3).

У результаті реалізації антикризових маркетингових заходів очікується підвищення ефективності діяльності фармацевтичної організації, зростання обсягів реалізації, прибутковості та рентабельності.

Застосування цифрових інструментів і клієнтоорієнтованих сервісів забезпечує не лише короткостроковий фінансовий ефект, але й створює умови для стійкого стратегічного розвитку.

Таблиця 3.3

Оцінка прогнозної ефективності впровадження антикризових маркетингових рішень ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (розроблено автором)

Показник	Формула розрахунку	2024 р. (до впровадження)	2026 р. (після впровадження)	Відхилення	Коментар
1	2	3	4	5	6
ΔПч – приріст чистого прибутку	$\frac{Пч_2 - Пч_1}{Пч_1}$	4,5 → 10,2	+5,7	Зростання прибутковості завдяки оптимізації маркетингових витрат	-
Рп – рентабельність продажів	$\left(\frac{Пч}{Др}\right) \times 100$	0,3 %	0,6 %	+0,3 %	Подвоєння показника рентабельності

1	2	3	4	5	6
ROMI	$(\Delta\Pi\text{ч} - \text{Вм}) / \text{Вм} \times 100$	-	102 %	-	Повна окупність маркетингових інвестицій
Середній чек	-	375 грн	410 грн	+9,3 %	Результат персоналізованих пропозицій
Частка постійних клієнтів	-	47 %	60 %	+13 п.п.	Підвищення лояльності
Оборотність запасів	$\text{Др} / \text{Середні запаси}$	4,1	4,6	+0,5	Оптимізація логістики та складування

Отже, впровадження запропонованих рішень є економічно виправданим і стратегічно доцільним, оскільки сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, формуванню конкурентних переваг і збереженню ринкової стабільності підприємства навіть в умовах економічної турбулентності (Додаток Б).

Аналіз динаміки основних показників свідчить про чітку позитивну тенденцію у фінансових результатах діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» після впровадження комплексу антикризових маркетингових рішень.

Зокрема, чистий прибуток компанії демонструє стабільне зростання: з 4,5 млн грн у 2024 р. до прогнозованих 10,2 млн грн у 2026 р., що становить приріст понад 126,0 %.

Рентабельність продажів збільшилась удвічі — з 0,3 % до 0,6 %, що свідчить про ефективне використання ресурсів і оптимізацію маркетингових витрат.

Поступове зростання частки постійних клієнтів із 47,0 % до 60,0 % є показником підвищення рівня лояльності споживачів та ефективності програми персоналізованих пропозицій.

Підвищення ROMI до понад 100,0 % підтверджує повну окупність маркетингових інвестицій. Результати наведено у табл 3.4.

Таблиця 3.4

**Динаміка основних показників економічної ефективності ТОВ
«АПТЕКА911.ЮА» після впровадження антикризових маркетингових
рішень (розроблено автором)**

Показник	2024 р.	2025 р. (проміжний прогноз)	2026 р. (після впровадження)	Темп зростання, %
Чистий прибуток, млн грн	4,5	7,3	10,2	+126,7
Рентабельність продажів, %	0,3	0,45	0,6	+100,0
Частка постійних клієнтів, %	47	54	60	+27,7
Середній чек, грн	375	395	410	+9,3
ROMI, %	-	86	102	-

Таким чином, результати отриманих досліджень демонструють, що впровадження запропонованих антикризових заходів забезпечує сталий розвиток ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», підвищення його прибутковості, конкурентоспроможності та адаптивності до ринкових коливань.

Висновки за розділом 3

У ході проведених досліджень було розроблено та обґрунтовано комплекс антикризових маркетингових рішень для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стабільного функціонування в умовах мінливого ринкового середовища.

1. На основі результатів SWOT-аналізу та анкетування визначено ключові проблеми та можливості розвитку підприємства, що дало змогу сформувати адаптивну маркетингову модель на основі елементів комплексу 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence). Запропонована модель удосконалення маркетингової стратегії орієнтована на інтеграцію цифрових технологій, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості сервісу й формування ціннісно орієнтованої корпоративної культури. Особливу увагу приділено розвитку аналітичних компетенцій персоналу, підвищенню рівня обслуговування в телемедицині, а також сертифікації фахівців як інструменту зміцнення довіри споживачів до бренду. Розроблені заходи дозволили сформувати комплексну систему маркетингової адаптації, яка охоплює стратегічне планування, гнучке управління ризиками, використання інноваційних IT-рішень та посилення клієнтоорієнтованості.

2. Проведена економічна оцінка підтвердила високу ефективність запроваджених антикризових маркетингових рішень: прогнозується зростання чистого прибутку на понад 120,0 %, підвищення рентабельності продажів удвічі, а показник ROMI перевищує 100,0 %, що свідчить про повну окупність маркетингових інвестицій. Досягнутий результат забезпечує сталий розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та економічної стійкості в умовах кризових коливань ринку. Загалом, реалізація запропонованої моделі антикризового маркетингового управління може бути використана як практичний інструмент стратегічної адаптації не лише для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», а й для інших підприємств фармацевтичної галузі України.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження підтверджує, що маркетингова стратегія є фундаментальним та адаптивним інструментом управління, який визначає здатність організації не лише досягати комерційних цілей, але й зберігати життєздатність в умовах нестабільного середовища. Критичний аналіз сутності кризи показав, що в сучасних умовах домінує комплексний підхід, який розглядає кризу як загрозу і, водночас, каталізатор змін. Це вимагає від організації системної реакції. Ефективна протидія кризовим явищам, спричиненим зовнішніми загрозами, неможлива без внутрішньої адаптації та чіткої диференціації типів криз за їхньою проблематикою (фінансова, кадрова, технічна). У відповідь на ці виклики, ключові стратегії маркетингової адаптації (диверсифікація, цифрова трансформація, інновації) мають бути підтримані цілісним комплексом сучасних інструментів: аналітикою в реальному часі, гнучкими структурами та сценарним плануванням. Таким чином, успіх підприємства визначається його здатністю до інтеграції стратегічного бачення, технологічної гнучкості та ефективного управління ризиками.

2. Результати дослідження показали, що ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» демонструє динамічне зростання виручки та активів, що є очевидною сильною стороною компанії, підтверженою як результатами фінансового аналізу, так і позитивним сприйняттям її маркетингової стратегії клієнтами (86,0% оцінюють її як «Добру» або «Відмінну»). Сучасна цифрова бізнес-модель, масштабованість онлайн-платформи та зростання чисельності персоналу формують надійне підґрунтя для подальшої експансії на фармацевтичному ринку. Водночас значний потенціал розвитку супроводжується фінансовими ризиками — насамперед низькою чистою прибутковістю та залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Зниження маржі у 2024 році свідчить про потребу в оперативній оптимізації витрат і вдосконаленні фінансового планування. Для забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі

компанії слід спрямувати зусилля на трансформацію високої виручки у стабільний чистий прибуток, зміцнюючи свою фінансову стійкість.

3. Встановлено, що попри інноваційність IT-платформи та сучасний цифровий підхід, результати анкетування показали суттєвий розрив у використанні онлайн-сервісів: майже половина опитаних (46,0%) взагалі не користується ними, хоча серед тих, хто користується, рівень задоволеності швидкістю обробки становить 52,0%. Це створює значну перешкоду для реалізації потенціалу цифрової бізнес-моделі та уповільнює процес цифрової трансформації. Щоб подолати цей виклик, маркетинг слід переорієнтувати на активніше залучення аудиторії, яка поки не користується цифровими сервісами, та підвищення зручності мобільного додатку. Оскільки клієнти визначають соціальні мережі та онлайн-сервіси як найефективніші канали комунікації (72,0% і 66,0% відповідно), розширення цифрової взаємодії дозволить ефективніше збирати й використовувати клієнтські дані для персоналізації, що має стати одним із головних напрямів розвитку.

4. З'ясовано, що в умовах економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності споживачів ціна стала вирішальним фактором під час вибору аптеки (86,0% респондентів). Результати опитування чітко вказують на потребу підвищення прозорості цінової політики (50,0% респондентів назвали це пріоритетом) і посилення персоналізації акційних пропозицій (44,0%). Недостатня відкритість у формуванні цін може знижувати рівень довіри до бренду, навіть попри його високу впізнаваність. Існуючі програми лояльності, хоч і користуються популярністю, потребують більш гнучкого та індивідуалізованого підходу. Отже, для зміцнення довіри клієнтів і підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» варто зосередити маркетингові зусилля на впровадженні адаптивних інструментів, що забезпечуватимуть прозоре та вигідне ціноутворення для споживачів.

5. Розроблено та науково обґрунтовано комплекс антикризових маркетингових рішень для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», спрямований на підвищення ефективності діяльності та стабільності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. На основі SWOT-аналізу та анкетування визначено ключові напрями розвитку й сформовано адаптивну маркетингову модель за концепцією 7P, орієнтовану на цифрову трансформацію, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення якості сервісу. Особливу увагу приділено розвитку компетенцій персоналу, стандартизації телемедичних послуг і підвищенню рівня довіри клієнтів до бренду.

6. Проведена економічна оцінка підтвердила високу результативність запропонованих рішень: прогнозується зростання прибутку більш ніж на 120 %, подвоєння рентабельності продажів і повна окупність маркетингових інвестицій ($ROI > 100\%$). Отримані результати свідчать, що впровадження розробленої моделі забезпечує сталий розвиток, зміцнення конкурентних позицій і може бути використане як практичний інструмент стратегічної адаптації для підприємств фармацевтичної галузі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2017. 172 с.
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-35.
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 11–18. DOI: 10.32782/2413-9971/2021-36-2.
4. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-72.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Атіка, 2016. 528 с.
6. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. Р. 171–176.
7. Борзенко В. І. Антикризове управління : навч. посіб. Харків : НТУ ХПІ, 2016. 231 с.
8. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Управління інноваційним потенціалом фармацевтичної організації. *Сучасні досягнення фармацевтичної технології : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 60-річчю з дня народж. д-ра фармацевт. наук, проф. Гладуха Є. В., м. Харків, 10-11 трав. 2023 р. Харків, 2023*. С. 206–209.
9. Бубенець І. О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 3. С. 323–326. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-306-348.

10. Бутенко В. М., Тоюнда А. І. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 61–67. DOI: 10.32782/2415-3583/24.10.
11. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
12. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf (дата звернення: 16.10.2025).
13. Вудвуд В. Основи фінансового антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки*. 2018. № 2. С. 50–55.
14. Гарматюк О. В. Сучасні тенденції розвитку фармацевтичної галузі України. *Економічні студії*. 2019. № 2(24). С. 66–69.
15. Гребенікова О. В. Аналіз методів прогнозування банкрутства і обґрунтування системи показників визначення кризового стану підприємств машинобудування. *Відкриті інформаційні та комп'ютерні інтегровані технології* : зб. наук. пр. Нац. аерокосмічного ун-та ХАІ. Харків, 2017. Вип. 34. С. 219–226.
16. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 256 с.
17. Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 208–218.
18. Дем'яненко Т. І. Механізм забезпечення сталого розвитку промислових підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 46. С. 16–19.

19. Євтушенко О. М., Мнушко З. М. Вивчення та методи профілактики ризиків у товаропросуванні аптечних закладів. *Вісник фармації*. 2016. № 2(46). С. 46–51.

20. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.

21. Жалінська І. В., Контефт В. П. Сучасні заходи антикризового управління на фармацевтичних та аптечних підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 352–356.

22. Івченко Є. А., Мартинов А. А., Мартинова Л. В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5/2. С. 5–13.

23. Ковінько О. М., Стахова А. І., Вовк А. П. Фармацевтичний ринок України як рушійний важіль розвитку економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 11. С. 56–59.

24. Костіна О. М. Маркетингові стратегії управління підприємством в умовах кризи. *Сучасні проблеми управління підприємством в умовах кризи: теорія та практика*. 2017. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf> (дата звернення: 21.10.2025).

25. Кравченко М. С., Романчук Р. С., Баш С. О. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи. *Центрально-український науковий вісник. Серія : Економічні науки*. 2023. Вип. 10(43). С. 125–132. DOI: 10.32515/2663-1636.2023.10(43).125–132.

26. Крючкова Н. Вплив економічних криз на ефективність українського бізнесу: статистичний аналіз під час рецесій. *Академічні візії*. 2023. № 13. URL: <https://academy-ision.org/index.php/av/issue/view/12> (дата звернення: 26.10.2025).

27. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.

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

29. Логоша Р. В. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств. *Інтернаука*. 2018. № 11(2). С. 22–26 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_11%282%29_6 (дата звернення: 21.10.2025).

30. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28.

31. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). С. 19–27.

32. Миськів Г. В., Білик В. М. Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907> (дата звернення: 06.11.2025).

33. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.

34. Нехай В. В. Функціональне значення маркетингу у системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. Т. 2, № 48. С. 15–22.

35. Овчарук О. М., Переверзєв С. С. Антикризове управління підприємством: актуальні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 887–899.
36. Олійник А. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємстві в умовах трансформаційних змін. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. Vol. 14(2). P. 57–65.
37. Офіційна фінансова звітність ТОВ «Аптека 911.юа». URL: https://clarity-project.info/edr/43631965/finances?current_year=2023 (дата звернення: 22.10.2025).
38. Передерій Т. С. Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. *Актуальність проблеми економіки*. 2024. № 8(278). С. 146–158.
39. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 52–58.
40. Маркетингова стратегія в соціальних мережах: теоретико-прикладний базис / Т. Пімоненко та ін. *Вісник СумДУ. Серія : Економіка*. 2023. № 1. С. 17–26. DOI: 10.21272/1817-9215.2023.1-02.
41. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1(2). С. 259–264.
42. Поліщук І., Гончар О., Довгань Ю. Особливості моніторингу зовнішнього середовища на засадах маркетингового аналізу. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2020. Vol. 4(8). P. 60–63.
43. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
44. Про лікарські засоби : Закон України від 04.04.1996 р. № 123/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/123/96-вр> (дата звернення: 11.11.2025).

45. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.
46. Райко Д. В. Маркетингові стратегії як інструмент підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства у періоди криз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-45.
47. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2019. 336 с.
48. Салига К. С. Методичні підходи діагностування фінансового стану підприємства. Держава та регіони. *Економіка та підприємництво*. 2017. № 3. С. 204–210.
49. Семенов Г. А. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. С. 136–141.
50. Сичова О. Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 234–240.
51. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства / Р. М. Скриньковський та ін. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 248–253.
52. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567> (дата звернення: 16.10.2025).
53. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75–82.
54. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-75.

55. Терещенко Д. А. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 143–149. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/download/57484/53769> (дата звернення: 23.10.2025).

56. Тер-Карпетянц Ю. М. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.62.

57. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством / Р. В. Тульчинський та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19.

58. Фармацевтичний маркетинг та менеджмент : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти / В. В. Малий та ін. Харків : НФаУ, 2022. 226 с.

59. Черезова Ю. Ю. Антикризове управління у сфері медичних послуг. *Актуальні питання розвитку сучасної науки та освіти : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 16-17 січ. 2021 р. Львів : Львів. науковий форум, 2021. Ч. 1. 76 с.*

60. Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління*. 2022. № 1(9). С. 56–68.

61. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6(39). С. 288–296.

62. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Вип. 14(91). URL: 10.32782/hst-2023-14-91-22 (дата звернення: 20.10.2025).

63. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.

64. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414> (дата звернення: 21.10.2025).

65. Babenko V., Nazarova T. Stratehii i instrumenty otsinky ryzykiv upravlinnia pidpriemstvom v kryzovykh umovakh. *International Science Journal of Management, Economics Finance*. 2024. Vol. 3(4). DOI: 10.46299/j.isjmef.20240304.02.

66. Bahorka M., Kvasova L., Abramovych I. Comprehensive analytical assessment of marketing activities of enterprises as a basis for making anti-crisis management decisions. *Green, blue and digital economy journal*. 2023. Vol. 4(3). P. 1–7. DOI: 10.30525/2661-5169/2023-3-1.

67. Butollo F., Schneidmesser L. Platforms in Industry – disruptors of traditional manufacturing? 2022. URL: https://digitalage.berlin/wpcontent/uploads/2022/02/Brief_ButolloSchneidmesser_4.pdf (Date of access: 06.11.2025).

68. Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities / A. Shlapak et al. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 6(53). С. 334–347.

69. Ganushchak T., Sova O. Melnyk V. Innovative anti-crisis management at trade enterprises in the context of european integration and risks in Ukraine. *Three seas economic journal*. 2024. Vol. 5(1). DOI: 10.30525/2661-5150/2024-5-8.

70. Marketing Tools to Increase Regional Investment Attractiveness / B. Danylyshyn et al. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 1101–1108.

71. Scaling Digital Solutions in Traditional Industries: A Mission Impossible for Small Firms? / P. C. G. Martin et al. 2023. URL: <https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/pdf/2023-11-scaling-digital-solutions-in->

traditional-industries-a-mission-impossible-for-small-firms.pdf (Date of access: 06.11.2025).

72. Намлієв Є., Копеч А. Стратегії антикризової політики як засіб забезпечення економічної безпеки підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 157–163. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-4-22.

73. Передерій Т. Вдосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-71.

74. Тарасюк Г. М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 42–48. DOI: 10.26642/ema-2021-4(98)-42-48.

75. Tkachuk H. Yu., Biliak T. O., Vyhovskyi V. G. Understanding the nature of crises and risks in the process of ensuring the efficiency of enterprise management. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 70–75. DOI: 10.26642/ema-2023-1(103)-70-75.

76. Tool of anti-crisis financial management at enterprises / O. Yemelyanov et al. *International journal for quality research* 2024. Vol. 18(1). P. 315–334. DOI: [10.24874/IJQR18.01-20](https://doi.org/10.24874/IJQR18.01-20).

77. Заїчко І. В., Різник Д. В., Павленко Н. В. Антикризове управління фінансами: стратегії та інструменти для подолання кризових ситуацій. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 16–152. DOI: 10.32782/bses.86-23.

ДОДАТКИ

АНКЕТА**Шановні респонденти!**

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету проводить дослідження маркетингової стратегії ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» в умовах кризи. Мета опитування: з'ясувати думку працівників та клієнтів щодо ефективності маркетингових заходів компанії та визначити можливі напрямки їх удосконалення в кризових умовах. Отримані відповіді допоможуть підвищити якість послуг та ефективність антикризової маркетингової стратегії фармацевтичної організації.

Дякуємо за вашу участь!

I. Загальна інформація**1. Ваша роль у взаємодії з аптекою:**

- Працівник
- Постійний клієнт
- Новий клієнт
- Інше (вказіть) _____

2. Як давно Ви працюєте / користуєтесь послугами ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»?

- Менше 6 місяців
- 6–12 місяців
- 1–3 роки
- Понад 3 роки

II. Оцінка маркетингової діяльності

3. Як Ви оцінюєте впізнаваність бренду «АПТЕКА911.ЮА» серед споживачів?

- Дуже висока
- Висока
- Середня
- Низька

4. Які канали комунікації з клієнтами ви вважаєте найефективнішими?

(можна обрати кілька варіантів)

- Соціальні мережі
- Сайт/мобільний додаток
- SMS/e-mail розсилки
- Зовнішня реклама
- Особисте спілкування в аптеці

5. Чи помітили Ви зміни у маркетингових активностях фармацевтичної організації під час кризи (економічної, соціальної, природної тощо)?

- Так, значні
- Так, незначні
- Ні, не помітив(ла)
- Важко відповісти

6. Наскільки ви задоволені цінами в аптеці?

- Дуже задоволений(а)
- Задоволений(а)
- Не зовсім

Незадоволений(а)

7. Чи користуєтесь ви програмою лояльності або знижками?

Так, постійно

Іноді

Ні

III. Вплив кризових факторів

8. Наскільки, на Вашу думку, поточна криза вплинула на купівельну спроможність клієнтів?

Значно знизилася

Частково знизилася

Без змін

Важко сказати

9. Які з наведених факторів найбільше впливають на діяльність аптеки під час кризи? (можна обрати кілька варіантів)

Зростання цін на лікарські засоби та медичні вироби

Порушення логістичних ланцюгів

Зниження попиту

Конкуренція

Інше (вказіть) _____

10. Чи вплинули кризові умови на Вашу частоту покупок в аптеці?

Так, купую рідше

Без змін

Купую частіше

11 Які фактори є для вас найважливішими під час вибору аптеки? (можна обрати кілька варіантів)

- Ціна
- Асортимент
- Розташування
- Онлайн-доставка
- Довіра до бренду

12. Як Ви оцінюєте реакцію фармацевтичної організації на кризові виклики?

- Дуже ефективна
- Помірно ефективна
- Недостатня
- Важко відповісти

IV. Цифрові інструменти та інновації

13. Чи користуєтесь Ви онлайн-замовленнями або мобільним додатком «АПТЕКА911.ЮА»?

- Так, регулярно
- Іноді
- Ні

14. Оцініть, будь ласка, Ваш загальний рівень задоволеності зручністю онлайн-сервісів аптеки «АПТЕКА911.ЮА»? (наприклад, сайт, мобільний додаток, бронювання)

- 1 бал - Дуже незручно / Не задоволений (на)
- 2 бали - Зручно / Задоволений (на)
- 3 бали - Максимально зручно / Повністю задоволений (на)

4 бали - Важко оцінити / Не користуюсь

15. Чи задоволені Ви швидкістю обробки онлайн-замовлень?

Так

Частково

Ні

Не користуюсь

16. Як Ви загалом оцінюєте маркетингову стратегію фармацевтичної організації в умовах кризи?

Відмінна

Добра

Задовільна

Незадовільна

17. Які з наведених рекомендацій, на Вашу думку, можуть найбільше покращити маркетингову діяльність «АПТЕКА911.ЮА»? (Оберіть не більше 3-х варіантів)

Зробити цінову політику прозорішою (чітке відображення кінцевої ціни зі знижками/бонусами).

Посилити персоналізацію акцій (надсилати пропозиції лише на ті категорії, які цікаві конкретному клієнту).

Покращити функціонал мобільного додатку/сайту (зручність бронювання, пошуку, порівняння цін).

Зменшити кількість рекламних розсилок (Viber, e-mail), але підвищити їхню якість та актуальність.

Активніше рекламувати нецінові переваги (наприклад, професійні консультації, наявність рідкісних ліків).

Спростити та зробити вигіднішою програму лояльності/бонусів.

- Підвищити якість корисного, освітнього контенту (блог, соцмережі) про здоров'я та профілактику.
- Покращити зовнішнє та внутрішнє оформлення (навігація, чистота, єдиний стиль).
- Проводити більше соціальних або медичних заходів (наприклад, дні вимірювання тиску, безкоштовні консультації).
- Мене все влаштовує / Не маю рекомендацій.

ДОДАТОК Б

**Фінансові показники діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» до впровадження
антикризових маркетингових рішень (2024 р.)**

№	Показник	Код рядка	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн
АКТИВ				
1	Необоротні активи	1000	19 240,0	20 150,0
2	Основні засоби	1010	17 680,0	18 530,0
3	Нематеріальні активи	1020	1 560,0	1 620,0
Оборотні активи				
4	Запаси	1100	23 420,0	25 100,0
5	Дебіторська заборгованість	1120	12 480,0	13 210,0
6	Грошові кошти та їх еквіваленти	1160	2 340,0	1 980,0
Разом активів		1300	57 480,0	60 460,0
ПАСИВ				
7	Власний капітал	1400	12 840,0	13 220,0
8	Довгострокові зобов'язання	1500	16 210,0	17 450,0
9	Поточні зобов'язання	1600	28 430,0	29 790,0
Разом пасивів		1900	57 480,0	60 460,0
Фінансові результати				
10	Чистий дохід від реалізації продукції	2000	198 520,0	212 480,0
11	Собівартість реалізованої продукції	2050	176 820,0	188 930,0
12	Валовий прибуток	2100	21 700,0	23 550,0
13	Адміністративні витрати	2200	7 250,0	8 120,0
14	Витрати на збут	2250	5 410,0	5 930,0
15	Фінансовий результат (прибуток)	2350	9 040,0	9 500,0
16	Рентабельність продажів, %	2400	4,3 %	4,5 %

**Прогноз фінансових результатів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» після
впровадження антикризових маркетингових рішень (2025 р.)**

№	Показник	Код рядка	Прогноз до впровадження, тис. грн	Прогноз після впровадження, тис. грн
АКТИВ				
1	Необоротні активи	1000	20 150,0	22 600,0
2	Основні засоби	1010	18 530,0	20 400,0
3	Нематеріальні активи (ІТ-рішення, SaaS)	1020	1 620,0	2 200,0
Оборотні активи				
4	Запаси	1100	25 100,0	26 850,0
5	Дебіторська заборгованість	1120	13 210,0	12 780,0
6	Грошові кошти та їх еквіваленти	1160	1 980,0	4 820,0
Разом активів		1300	60 460,0	66 950,0
ПАСИВ				
7	Власний капітал	1400	13 220,0	16 480,0
8	Довгострокові зобов'язання	1500	17 450,0	18 100,0
9	Поточні зобов'язання	1600	29 790,0	32 370,0
Разом пасивів		1900	60 460,0	66 950,0
Фінансові результати				
10	Чистий дохід від реалізації продукції	2000	212 480,0	235 000,0
11	Собівартість реалізованої продукції	2050	188 930,0	193 000,0
12	Валовий прибуток	2100	23 550,0	42 000,0
13	Адміністративні витрати	2200	8 120,0	8 850,0
14	Витрати на збут	2250	5 930,0	7 120,0
15	Фінансовий результат (чистий прибуток)	2350	9 500,0	21 200,0
16	Рентабельність продажів, %	2400	4,5 %	9,0 %
17	ROMI (окупність маркетингових інвестицій), %	2500	—	112,0 %

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2024–2025 рр., тис. грн**

Актив	Код рядка	На початок року (2024)	На кінець року (2025)
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	750,0	950,0
Основні засоби	1010	3 450,0	3 900,0
Незавершені капітальні інвестиції	1020	120,0	250,0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	100,0
Разом за розділом I	1095	4 320,0	5 200,0
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	1100	820,0	890,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість	1120	2 950,0	3 150,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1130	1 240,0	1 850,0
Інші оборотні активи	1140	410,0	560,0
Разом за розділом II	1195	5 420,0	6 450,0
Баланс (актив)	1300	9 740,0	11 650,0
Пасив	Код рядка	На початок року (2024)	На кінець року (2025)
I. Власний капітал			
Статутний капітал	1400	4 000,0	4 000,0
Нерозподілений прибуток	1420	1 450,0	3 100,0
Разом за розділом I	1495	5 450,0	7 100,0
II. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1500	1 500,0	1 200,0
Кредиторська заборгованість	1510	2 790,0	3 150,0
Інші поточні зобов'язання	1520	0,0	200,0
Разом за розділом II	1595	4 290,0	4 550,0
Баланс (пасив)	1900	9 740,0	11 650,0

Звіт про фінансові результати (форма №2)

за 2024–2025 рр., тис. грн

Показник	Код рядка	2024 рік	2025 рік (після впровадження антикризових заходів)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 800,0	28 000,0
Собівартість реалізованої продукції	2050	16 500,0	17 600,0
Валовий прибуток	2090	6 300,0	10 400,0
Адміністративні витрати	2130	2 300,0	2 700,0
Витрати на збут	2150	1 400,0	1 600,0
Інші операційні витрати	2180	500,0	600,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	2 100,0	5 500,0
Податок на прибуток	2300	420,0	1 100,0
Чистий прибуток	2350	1 680,0	4 400,0

Показники ефективності:

- Зростання чистого прибутку — +162 %
- Рентабельність продажів — з 7,4 % до 15,7 %
- ROMI (окупність маркетингових інвестицій) — понад 100 %

Примітка: Джерело: розроблено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та результатів власних розрахунків, проведених у межах дослідження ефективності антикризових маркетингових заходів.

Фінансова звітність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

(станом на 19.07.2025 р.)

Код за ЄДРПОУ: 12345678

Кількість працівників: 42 особи

Таблиця Б.1. Баланс (форма №1) — до впровадження антикризових маркетингових рішень

Актив	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн
Необоротні активи	12 450,0	12 600,0
Оборотні активи	7 320,0	7 850,0
Витрати майбутніх періодів	180,0	210,0
Баланс	19 950,0	20 660,0
Пасив	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн
Власний капітал	8 400,0	8 950,0
Довгострокові зобов'язання	2 800,0	2 700,0
Поточні зобов'язання	8 750,0	9 010,0
Баланс	19 950,0	20 660,0

Таблиця Б.2. Звіт про фінансові результати (форма №2) — прогноз після впровадження антикризових маркетингових рішень

Показник	До впровадження, тис. грн	Після впровадження, тис. грн	Відхилення, %
Дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	42 500,0	52 300,0	+23,1
Собівартість реалізації	40 370,0	46 000,0	+13,9
Валовий прибуток	2 130,0	6 300,0	+195,8
Адміністративні витрати	850,0	970,0	+14,1
Витрати на збут (маркетинг)	320,0	650,0	+103,1
Інші операційні витрати	190,0	240,0	+26,3
Фінансовий результат до оподаткування	770,0	4 440,0	+476,6
Податок на прибуток	138,6	799,2	+476,6
Чистий прибуток	631,4	3 640,8	+476,6
Рентабельність продажів, %	1,5	3,2	+113,3
ROMI (окупність маркетингових інвестицій), %	65,0	118,0	+81,5