

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

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ З
ПРОСУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ
ПРОФІЛАКТИЧНОЇ ДІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу групи 073МО24(1,6з)Упр-01
спеціальності: 073 Менеджмент
освітньої програми Управління охороною
здоров'я та фармацевтичним бізнесом
Марина ДАБІЖА

Керівник: професор закладу вищої освіти
кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення
якості у фармації,
докт. фарм. наук, професор
Ольга ПОСИЛКІНА

Рецензент: зав. кафедри організації, економіки та
управління фармацією Інституту підвищення
кваліфікації спеціалістів фармації,
докт. фарм. наук, професор
Юлія БРАТІШКО

АНОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні процесу управління стратегічним розвитком компанії з просування фармацевтичної продукції профілактичної дії.

Перший розділ роботи присвячений дослідженню теоретичних засад управління стратегічним розвитком підприємств фармацевтичної галузі, аналізу сучасних підходів до стратегічного управління та європейських регуляторних вимог у сфері просування фармацевтичної продукції профілактичної дії. У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства, основних бізнес-процесів та оцінено його стратегічний потенціал. Третій розділ присвячений обґрунтуванню напрямів удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства, розробці та імплементації системного підходу в діяльність досліджуваного підприємства та впровадженню комплексу управлінських заходів і оцінки їх ефективності.

Кваліфікаційна робота містить 114 сторінок, 28 таблиць, 13 рисунків, список літератури з 78 найменувань, 18 додатків.

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегічне управління, фармацевтична продукція профілактичної дії, конкурентоспроможність, інновації, комплаєнс, цифровізація, фармацевтичний ринок.

ANNOTATION

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used literature, and appendices.

The purpose and scientific novelty of the study lie in examining the process of managing the strategic development of a company engaged in the promotion of preventive pharmaceutical products.

The first section of the work is devoted to the study of the theoretical foundations of strategic development management in pharmaceutical enterprises, the analysis of modern approaches to strategic management, and European regulatory requirements in the field of promoting preventive pharmaceutical products. The second section analyzes the organizational and economic activities of the enterprise, its main business processes, and assesses its strategic potential. The third section substantiates directions for improving the management of the enterprise's strategic development, develops a systemic management approach, and proposes a set of managerial measures with an evaluation of their effectiveness.

The qualification work contains 114 pages, 28 tables, 13 figures, a list of references including 78 sources, and 18 appendices.

Key words: strategic development, strategic management, preventive pharmaceutical products, competitiveness, innovation, compliance, digitalization, pharmaceutical market.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПРОСУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ ДІЇ	11
1.1 Сутність, структура та цілі управління стратегічним розвитком підприємств у фармацевтичній галузі	11
1.2 Аналіз сучасних підходів до управління стратегічним розвитком фармацевтичних підприємств	23
1.3 Аналіз європейських стандартів та регуляторних вимог у сфері просування фармацевтичної продукції профілактичної дії	31
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА HEDONISTE ТА ОЦІНКА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ ПРОСУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ ДІЇ.....	41
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства HEDONISTE.....	41
2.2 Аналіз основних бізнес-процесів та реалізованих інноваційних і інвестиційних проєктів підприємства HEDONISTE.....	51
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА HEDONISTE.....	72
3.1. Упровадження системного підходу до управління стратегічним розвитком підприємства HEDONISTE.....	72
3.2 Обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства HEDONISTE.....	55

3.3 Оцінка ефективності запропонованого проєкту (заходів) з удосконалення стратегічного розвитку підприємства HEDONISTE	95
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	113

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ФППД – фармацевтична продукція профілактичної дії

KPI – ключові показники ефективності

SOP (СОП) – стандартна операційна процедура

LTV – lifetime value, життєва цінність клієнта

BSC – Balanced Scorecard

ROI – Return on Investment, показник рентабельності інвестицій

ECDC – European Centre for Disease Prevention and Control

RBV – Resource-Based View

GDP – Good Distribution Practice

GMP – Good Manufacturing Practice

CSAT – Customer Satisfaction Score – Індекс задоволеності клієнтів

NPS – Net Promoter Score – Індекс споживчої лояльності

CRM – Customer Relationship Management, управління взаємовідносинами з клієнтами

URSSAF (Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales) – органи зі збору внесків соціального страхування та сімейних виплат Франції

SIRET-номер (Système d'identification du répertoire des établissements) – ідентифікаційний номер підприємства та його підрозділів у Франції

ВСТУП

Актуальність теми. Посилення ролі стратегічного управління у розвитку підприємств фармацевтичної галузі зумовлене швидким зростанням темпів глобальних трансформацій, цифровізації та зміною моделей поведінки споживачів, які активно переходять до формату самопомоги (self-care). У цих умовах фармацевтична продукція профілактичної дії стає одним із ключових інструментів зміцнення громадського здоров'я, а її просування – важливим елементом забезпечення доступності засобів профілактики для населення. Фармацевтичний ринок Європейського Союзу, до якого інтегрована Франція – країна діяльності підприємства HEDONISTE, характеризується високим рівнем регулювання, суворими стандартами якості та жорсткими вимогами до етичної взаємодії зі споживачами та партнерами.

Регламент ЄС № 1223/2009, правила Pharmacovigilance, Кодекс EFPIA, настанови ЕМА визначають стандарти, дотримання яких є обов'язковою умовою доступу компаній до європейського ринку. У таких умовах підприємства, що працюють у сегменті фармацевтичної продукції профілактичної дії, мають не лише забезпечувати високу якість товарів, але й формувати довгострокові стратегії розвитку, адаптуючись до динамічних змін ринку, появи цифрових рішень, інноваційних технологій та зростання конкуренції [24; 38].

Це робить питання управління стратегічним розвитком таких підприємств особливо актуальним як у науковому, так і в практичному вимірах.

Теоретичні засади стратегічного управління були закладені у працях І. Ансоффа, М. Портера, К. Прегера, Г. Мінцберга. У фармацевтичній галузі питання стратегічного розвитку розкриті у дослідженнях О. Посилкіної, яка наголошує на необхідності інтеграції інноваційних, логістичних та маркетингових підходів у систему управління фармацевтичним підприємством [13]; Н. Пащенко, який акцентує на адаптивності та

сценарному плануванні [57; 60; 61]; Лісун, Мороза та Козенкової, що пропонують системну модель стратегічного управління з аналітичним, плановим, ресурсним та контролюючим блоками [60].

Міжнародні організації також роблять вагомий внесок у формування сучасних підходів: European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA) визначає європейські стандарти етичного просування та комплаєнсу; European Medicines Agency (EMA) формує вимоги до доказовості та безпеки; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Health Division аналізує глобальні тенденції розвитку фармацевтичного бізнесу; Digital Health Europe описує вплив цифрових технологій на стратегічне управління [38; 50].

Незважаючи на значну кількість напрацювань, досі недостатньо дослідженим залишається питання стратегічного розвитку підприємств, що спеціалізуються на просуванні фармацевтичної продукції профілактичної дії (ФППД) – сегмента, який стрімко зростає та потребує комплексного наукового обґрунтування..

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є розробка науково обґрунтованих підходів до управління стратегічним розвитком компанії «HEDONISTE», що здійснює просування фармацевтичної продукції профілактичної дії.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких **завдань**:

1. Дослідити теоретичні підходи до сутності та структури управління стратегічним розвитком підприємств у фармацевтичній галузі;
2. Проаналізувати сучасні моделі, концепції та інструменти стратегічного розвитку фармацевтичних підприємств;
3. Дослідити європейські стандарти та регуляторні вимоги щодо просування профілактичних продуктів;
4. Здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища HEDONISTE;

5. Оцінити ефективність поточного стратегічного розвитку підприємства;

6. Запропонувати напрями та інструменти удосконалення стратегії розвитку компанії.

Об'єкт дослідження – діяльність підприємства «HEDONISTE» (м. Страсбург, Франція), яке спеціалізується на просуванні фармацевтичної продукції профілактичної дії та наданні косметологічних послуг.

Предмет дослідження – процес управління стратегічним розвитком підприємства у сфері просування фармацевтичної продукції профілактичної дії.

Методи дослідження. У роботі застосовано: системний підхід; методи економічного, стратегічного та конкурентного аналізу; PEST-аналіз; SWOT-аналіз; методи стратегічного прогнозування; аналіз регуляторних документів ЄС; графічні методи структуризації та порівняння.

Інформаційна база дослідження – внутрішня документація HEDONISTE (організаційна структура, фінансові звіти, маркетингові матеріали), результати виробничої практики, офіційні документи ЄС (Regulation 1223/2009, EFPIA Code), статистичні дані WHO, OECD та Digital Health Europe.

Елементи наукової новизни кваліфікаційної роботи полягають в:

- обґрунтуванні специфічної моделі стратегічного розвитку підприємства, що працює з фармацевтичною продукцією профілактичної дії;
- адаптації європейських підходів комплаєнс-орієнтованого управління до діяльності малих підприємств фармацевтичного профілю;
- формуванні комплексної системи стратегічного розвитку HEDONISTE з урахуванням регуляторних, маркетингових та цифрових вимог ЄС.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності HEDONISTE, оптимізації процесів просування

профілактичної продукції та забезпечення відповідності європейським стандартам.

Апробація результатів. Теоретичні положення кваліфікаційної роботи були представлені в доповідях на III Науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Підготовка сучасного спеціаліста фармації в рамках концепції “навчання протягом життя (life long learning)”»: наука, освіта, практика» (м. Харків, 23-24.10.2024 р.) та на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Запорізький фармацевтичний форум – 2025: Фармація майбутнього – від сучасного стану до глобальних викликів» (м. Запоріжжя, 20–21 листопада 2025 р.) та опубліковані у збірниках тез доповідей зазначених конференцій.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг становить 114 сторінок, містить таблиці, схеми, рисунки, аналітичні матеріали та нормативні документи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПРОСУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ ДІЇ

1.1 Сутність, структура та цілі управління стратегічним розвитком підприємств у фармацевтичній галузі

Управління стратегічним розвитком підприємств, що працюють у сфері просування фармацевтичної продукції профілактичної дії (ФППД), є багатокомпонентною системою, яка поєднує наукові підходи стратегічного менеджменту, вимоги регуляторного середовища та специфіку ринку профілактичної медицини [10; 12; 13].

На відміну від оперативного менеджменту, стратегічний розвиток орієнтований не на підтримання поточної діяльності, а на формування довгострокових конкурентних переваг, забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та збереження його стійкості в умовах високої регуляторної та ринкової невизначеності [1; 4; 8].

У сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування системи стратегічного управління підприємством, що визначає необхідність аналізу різних наукових шкіл та концепцій. Розуміння того, як саме формується стратегія та як здійснюється стратегічний розвиток підприємства, важливе для фармацевтичних компаній, зокрема для тих, що працюють у сегменті ФППД, де висока регуляторність та інноваційність вимагають адаптивності та наукової обґрунтованості [6; 12; 13].

Погляди науковців на сутність стратегічного управління є різноманітними та відображають еволюцію управлінської думки.

Як зазначають Г. Мінцберг, Дж. Куїнн, І. Ансофф та інші дослідники, стратегічне управління формується в рамках різних методологічних підходів, які трактують процес розробки стратегії по-різному – від раціонального

планування до інкрементальних змін та інноваційних трансформацій [2; 4; 68].

І. Ансофф трактує стратегічне управління як процес формування стратегій і узгодження можливостей підприємства із зовнішніми загрозами та шансами. У фармацевтичному секторі це означає перманентний моніторинг регуляторних змін, тенденцій профілактичної медицини та наукових проривів [2; 7].

М. Портер визначає стратегічний розвиток через конкурентне позиціонування. Для підприємств, що просувають ФППД, це означає вибір моделі диференціації (унікальні формули, клінічна доказовість), фокусування (конкретні сегменти self-care) або лідерства у витратах [4].

Г. Мінцберг розглядає стратегію як «план, позицію, патерн та перспективу», наголошуючи на необхідності поєднання формального планування й емерджентних рішень [68]. Для профілактичної фармації це особливо важливо, адже інновації можуть виникати поза рамками довгострокових планів.

Дж. Барні у межах RBV-підходу доводить, що стратегічний розвиток базується на унікальних ресурсах підприємства – наукових компетенціях, доказовій базі, ексклюзивних технологіях та довірі споживачів [8].

В українській науковій школі стратегічного управління (О. Пащенко, Ю. Мороз, І. Лисун, О. Полозова) система стратегічного управління представлена як сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують довгостроковий розвиток підприємства через аналітичні, планово-прогнозні, ресурсні та контрольні-коригуючі механізми [21; 57; 61].

Українські науковці відіграють ключову роль у формуванні підходів до стратегічного управління фармацевтичними підприємствами.

О. Посилкіна визначає стратегічний розвиток як процес створення інноваційної моделі функціонування фармпідприємства, орієнтованої на доказовий підхід, логістичну стійкість та науково-технологічний прогрес [13].

Н. Пащенко підкреслює, що стратегічний розвиток у фармацевтичній галузі визначається взаємодією ринкових, регуляторних та наукових факторів, що потребує адаптивних і сценарних моделей управління; здатність організації забезпечувати збалансоване, науково обґрунтоване та випереджувальне формування напрямів своєї діяльності, спираючись на аналіз ринку, інноваційні технології, сучасні регуляторні вимоги та специфіку поведінки споживачів [21].

І. Мороз пропонує структурно-функціональну систему стратегічного управління, яка включає аналітичний, плановий, ресурсний та контролюючий блоки [57].

І. Лісун доповнює модель акцентом на комплаєнсі, ключові показники ефективності (KPI), фармаконагляді та контролі якості [20].

Т. Полозова підкреслює роль стратегічних рішень у забезпеченні інноваційності та дотриманні вимог GMP/GDP/Regulations, що є критично важливим для профілактичних засобів [61].

Українські науковці – О. Пащенко, І. Лісун, Ю. Мороз, О. Полозова – адаптували підходи, доповнивши їх вимогами регуляторного поля ЄС, необхідністю управління інноваційністю, комплаєнсом та цифровими трансформаціями. Для структуризації цих підходів до управління стратегічним розвитком доцільно узагальнити концепції різних авторів у вигляді порівняльної таблиці 1.1.

Таким чином, сутність стратегічного управління підприємствами, що працюють у сфері ФППД, полягає у цілеспрямованому формуванні майбутнього підприємства з урахуванням тенденцій охорони здоров'я, доказовості продуктів, етичності просування та цифрової трансформації.

У європейській практиці стратегічний розвиток фармацевтичних компаній трактується ширше.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика концепцій стратегічного управління підприємством

Концепція / наукова школа	Сутність підходу	Ключові інструменти та механізми	Переваги	Обмеження / ризики
1	2	3	4	5
Школа дизайну (Н. Mintzberg)	Стратегія як процес осмислення; формування «ідеального відповідника» між можливостями та умовами	SWOT, GAP-аналіз, формування місії та бачення	Простота, логічність	Недостатня гнучкість у динамічному середовищі
Школа планування (І. Ансофф)	Раціональне, формалізоване планування, стратегічні рішення → довгострокові прогнози	Матриця Ансоффа; дерево цілей; стратегічні програми	Прозорість і структурованість	Перевантаження аналітикою; низька адаптивність
Позиційна школа (М. Портер)	Стратегія через конкурентну позицію на ринку	Модель «5 сил Портера», стратегія диференціації, фокусування	Чітке розуміння ринку	Менш ефективно в інноваційних галузях
Підприємницька школа	Стратегія як бачення лідера та інноваційна ініціатива	Авторські бізнес-моделі, інноваційні проєкти	Швидкість реагування	Високі ризики; залежність від власника
Когнітивна школа	Стратегія формується через мисленнєві моделі учасників	Ментальні карти, сценарний аналіз	Глибоке опрацювання складних систем	Суб'єктивність
Школа навчання (learning school)	Стратегія формується у процесі поступового навчання організації	Kaizen, TQM, організаційне навчання	Адаптивність, постійний розвиток	Повільність змін
Школа влади	Стратегія як результат переговорів і впливу стейкхолдерів	Stakeholder-аналіз, переговорні моделі	Корисно у фармацевтиці (регулятори, медзаклади)	Конфлікти інтересів
Школа культури	Стратегія як частина корпоративних цінностей	Корпоративна культура, етичні кодекси	Підвищення лояльності	Важко трансформувати

Продовження табл.1.1

1	2	3	4	5
Школа зовнішнього середовища	Стратегія формується умовами середовища	PESTEL, аналіз трендів, регуляторні вимоги	Висока реалістичність	Пасивність (реакцію на зовнішні зміни)
Школа конфігурацій	Стратегія формується як трансформація організації	Стратегічні архітектури, моделі розвитку	Дає можливість переходу до нових бізнес-моделей	Складність у впровадженні
Системна модель стратегічного управління (Пащенко, 2020)	Стратегія як система взаємопов'язаних управлінських дій	Аналітичний блок; стратегічне планування; ресурсне забезпечення; контроль	Комплексність, відповідність ЄС-вимогам	Потребує великого обсягу даних
Процесна модель (Лисун, 2019)	Стратегія через повний цикл процесів розвитку	Аналіз → цілі → вибір стратегії → реалізація → контроль	Логічність, практична орієнтованість	Чутливість до зовнішнього середовища
Інноваційно-орієнтована модель (Мороз, 2021)	Стратегія як розвиток інновацій, R&D, цифровізації	R&D-портфель, цифрові інструменти, партнерства	Актуальна для профілактичної фармацевтики	Висока собівартість інновацій
Комплаєнс-модель (Полозова, 2022)	Стратегія як відповідність нормам ЄС, етичності та прозорості	GDP, GMP, фармаконагляд, регуляторні вимоги	Забезпечує довіру та ринковий доступ	Висока регуляторна складність

Джерело: власна розробка

Згідно з Pharmaceutical Strategy for Europe, стратегічний розвиток пов'язаний із забезпеченням сталого доступу населення до якісних, інноваційних та профілактичних медичних продуктів, підвищенням прозорості фармацевтичного ринку та посиленням цифрової трансформації галузі [23].

European Medicines Agency (EMA) наголошує, що стратегічний розвиток підприємств, які працюють з профілактичною продукцією, має ґрунтуватися на принципах доказовості, відповідності стандартам безпеки, прозорості маркетингових практик та розвитку інноваційного потенціалу [27].

Таким чином, стратегічний розвиток у фармацевтичній галузі є системним процесом довготривалої трансформації підприємства, спрямованим на зміцнення ринкових позицій, підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та відповідності міжнародним стандартам.

Управління стратегічним розвитком в організаціях традиційно містить чотири ключові структурні елементи, зображені на рис.1.1.

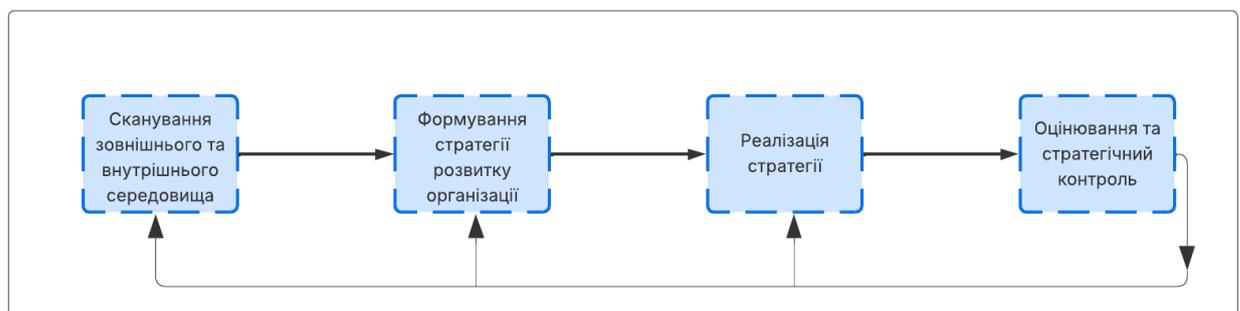


Рис. 1.1 Основні структурні елементи управління стратегічним розвитком організації

Джерело: складено на підставі [66]

Структурні елементи включають чотири ключові етапи: стратегічний аналіз зовнішнього середовища, формулювання стратегії, її впровадження та подальший контроль [28].

Фреймворк стратегічного менеджменту за Томпсоном і Мартіном, представлений на рис. 1.2, демонструє циклічний процес стратегічного розвитку організації, що включає: оцінку ситуації (зокрема SWOT-аналіз), уточнення цілей, формування корпоративної та конкурентних стратегій, ухвалення стратегічних рішень, їх реалізацію та подальший моніторинг результатів [39].

Модель підкреслює безперервний характер стратегічного управління, де кожен етап впливає на наступний і забезпечує постійне коригування стратегії відповідно до змін середовища.



Рис. 1.2 Модель стратегічного менеджменту за Томпсоном і Мартіном
Джерело: складено на підставі [39]

Системна модель стратегічного управління на рис. 1.3, запропонована Мороз та Лісун, відображає взаємозв'язок керуючої та керованої підсистем підприємства із зовнішнім середовищем. Модель включає підсистеми моніторингу, стратегічного планування, мотивації, інновацій, прийняття

управлінських рішень та оцінки, а також підсистеми прямого й непрямого впливу зовнішнього середовища. Така структура демонструє системний підхід до стратегічного управління, де інформаційні потоки, зворотні зв'язки та управлінські впливи забезпечують адаптивний розвиток підприємства (додаток А).

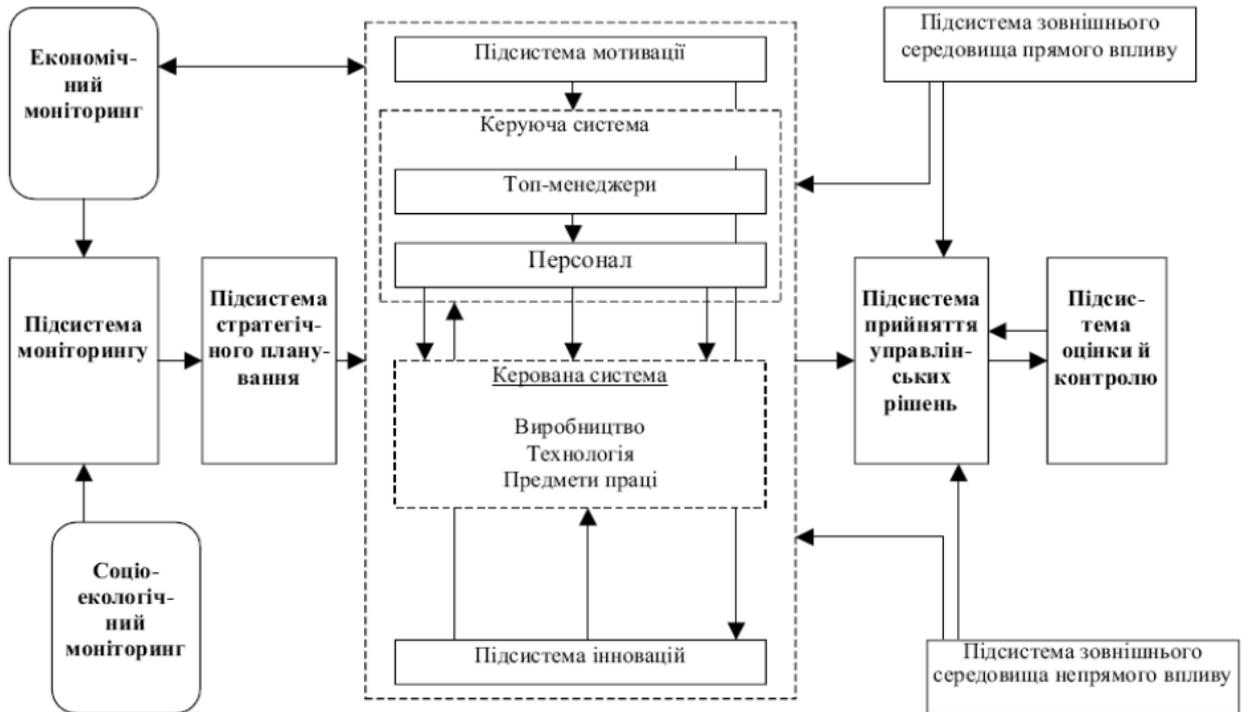


Рис. 1.3 Системна модель стратегічного управління

Джерело: складено на підставі [20]

Отже, розглянуті моделі стратегічного менеджменту створюють теоретичну основу для розуміння принципів управління розвитком підприємства, що дозволяє перейти до аналізу сучасних європейських підходів, регуляторних вимог та стратегічних практик у фармацевтичному секторі.

У фармацевтичній галузі аналіз зовнішнього середовища базується на міжнародних статистичних та регуляторних даних:

- OECD Health Data (2023) – тенденції розвитку профілактичного фармринку;

- ECDC (European Centre for Disease Prevention and Control) – епідеміологічні прогнози, що формують попит на превентивні засоби;
- WHO Europe Public Health Reports – стратегічні напрями профілактики та self-care;
- EFPIA Reports (2022–2023) – ключові тренди у фармбізнесі Європи.

Для підприємств, що просувають профілактичну продукцію, цей блок забезпечує розуміння динаміки попиту, поведінки споживачів, медичних трендів, регуляторних змін та інноваційних проривів.

1. Стратегічне планування

Стратегічне планування у фармацевтичних компаніях формується відповідно до європейських вимог: GDP (Good Distribution Practice), GMP (Good Manufacturing Practice), EU Pharmaceutical Strategy (2020–2024) Directive 2001/83/EC [35; 36; 75]. Планування охоплює розробку продуктового портфеля, вибір моделей просування, канали взаємодії з медичними фахівцями, а також визначення KPI.

2. Організаційно-ресурсне забезпечення

Європейська модель стратегічного розвитку передбачає: використання системи якості QMS відповідно до ISO 9001 [31] та ISO 13485 [32]; наявність структур pharmacovigilance; цифрові інструменти eHealth, CRM, ePI (electronic product information) [74]; залучення висококваліфікованого персоналу та зовнішніх консультантів.

3. Контрольно-коригуючий блок

Містить: внутрішні аудити; оцінку маркетингової відповідності (compliance); аналітику ефективності просування; оцінку інноваційного ефекту; контроль якості відповідно до EMA/PRAC.

Структура стратегічного управління у фармацевтичних організаціях розглядається в сучасній науковій літературі як взаємопов'язана система функцій, процесів і механізмів, спрямованих на забезпечення довгострокових змін.

Згідно з підходом, викладеним у роботах В. Кноррінга [57], стратегічне управління являє собою динамічну сукупність управлінських процесів, пов'язаних між собою зворотним зв'язком, що забезпечує розвиток організації.

У процесному аспекті стратегічне управління включає п'ять ключових структурних елементів, які, будучи адаптованими до фармацевтичних підприємств, формують повний цикл стратегічного розвитку.

1. Аналіз середовища

На цьому етапі здійснюється дослідження: нормативно-правового поля (EU Regulations, GDP, GMP, Pharmacovigilance rules); ринкової кон'юнктури (попит на профілактичні засоби, тренди self-care); конкурентного середовища (EFPIA, IQVIA); внутрішнього потенціалу підприємства. Для фармацевтичних підприємств аналіз середовища є критично важливим, оскільки галузь працює у високорегульованих умовах та залежить від інноваційних циклів.

2. Визначення цілей функціонування та розвитку

Цілі формуються на основі результатів аналізу середовища та включають: підвищення інноваційності продуктового портфеля; відповідність стандартам ЄС; цифровізацію каналів просування; підвищення довіри споживачів; формування конкурентних переваг. Цей підхід повністю узгоджується з дослідженнями О. Посилкіної, яка підкреслює, що стратегічні цілі фармацевтичних компаній визначаються їх здатністю адаптуватися до глобальних тенденцій охорони здоров'я [13].

3. Вибір стратегії розвитку

Згідно з Кноррінгом, вибір стратегії ґрунтується на: аналізі альтернатив; оцінці ресурсної забезпеченості; оцінці ймовірних ризиків; відповідності місії та довгостроковим планам [57].

У фармацевтичному секторі це можуть бути: інноваційна стратегія (розробка ФППД нових поколінь); маркетингова стратегія self-care; цифрова стратегія (telehealth, e-commerce, ePI); партнерська стратегія (співпраця з

клініками, лабораторіями, eHealth-платформами); стратегія якості та комплаєнсу (відповідність GDP/GMP/EMA).

4. Реалізація стратегії

На цьому етапі визначаються: виконавці; ресурси (фінанси, технології, персонал); конкретні інноваційні та маркетингові проекти; цифрові інструменти (CRM, eHealth, AI-аналітика).

У роботах Пашенка [21] наголошено, що ефективна реалізація стратегій у фармацевтичних компаніях можлива лише за умов інтеграції маркетингових, логістичних та регуляторних процесів у єдину систему.

5. Оцінка та контроль стратегічного розвитку

Оцінювання включає: досягнення KPI (ринкова частка, інноваційні показники, e-commerce performance); аудит комплаєнсу (GDP/GMP/Regulations); оцінку ефективності каналів просування; стратегічний контролінг. Цей підхід відповідає європейським стандартам, де стратегічний контроль є обов'язковою складовою due diligence та pharmacovigilance systems [38].

Цілі стратегічного розвитку підприємств у сфері просування ФППД формуються з урахуванням специфічних вимог ринку, регуляторного середовища ЄС та загальноєвропейського тренду на зміцнення культури self-care.

Відповідно до EFPIA [19], стратегічні пріоритети фармацевтичних підприємств визначаються інноваційністю, стійкістю бізнес-моделі, адаптивністю та етичністю взаємодії зі споживачами і медичною спільнотою.

Основні цілі стратегічного розвитку підприємств, що працюють із ФППД, включають:

1. Підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Фармацевтичні компанії, що працюють із ФППД, конкурують у середовищі високих вимог до якості, безпеки та регуляторної відповідності. EFPIA [19] наголошує, що конкурентоспроможність напряду залежить від

здатності компанії адаптуватися до нових правил, впроваджувати інноваційні формати просування та забезпечувати прозорість діяльності.

2. Формування інноваційного потенціалу.

За даними WHO Europe [22], інновації у сфері профілактики (нутрицевтики, дерматологічні засоби, засоби превентивної дії) є основним драйвером зниження навантаження на систему охорони здоров'я. Для підприємств це означає впровадження нових технологій, доказових матеріалів, digital-інструментів та партнерських моделей.

3. Розширення ринкових можливостей та сегментів впливу.

Сучасні підприємства, що працюють із ФППД, активно впроваджують e-commerce, омніканальні стратегії, онлайн-консультації та освітні проєкти для споживачів і лікарів. Це дозволяє розширити частку ринку, підвищити лояльність аудиторії та оптимізувати вартість залучення клієнта.

4. Забезпечення відповідності регуляторним вимогам Європейського Союзу.

Підприємство повинно працювати відповідно до:

- Regulation (EU) № 1223/2009 щодо безпечності продукції;
- EFPIA Code of Practice (2021) щодо етичного просування;
- вимог ЕМА з фармаконагляду щодо профілактичних засобів (ЕМА Pharmacovigilance, 2020).

Це забезпечує правову безпеку та мінімізує ризики для підприємства.

4. Зміцнення позицій на ринку через цифровізацію та eHealth-рішення.

Digital Health Europe [38] зазначає, що понад 70 % фармацевтичних компаній ЄС інвестують у цифрові платформи, дистанційні канали комунікації, персоналізовані рекомендації та аналітичні системи. Для підприємств, що працюють із ФППД, це створює можливості для rapid market penetration та побудови довгострокових відносин зі споживачами.

Отже, управління стратегічним розвитком підприємств у сфері просування ФППД є багаторівневою та інтегрованою системою, що поєднує економічні, науково-інноваційні, регуляторні та цифрові компоненти. Його

сутність полягає у формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємства шляхом упровадження інновацій, підвищення організаційної гнучкості, дотримання європейських регуляторних вимог, ефективного використання ресурсного потенціалу та орієнтації на еволюційні потреби споживачів у сфері self-care. Такий підхід забезпечує стійкий розвиток підприємства, підвищує його ринкову позицію та створює основу для подальших стратегічних рішень.

1.2 Аналіз сучасних підходів до управління стратегічним розвитком фармацевтичних підприємств

Сучасний фармацевтичний сектор, особливо сегмент профілактичних засобів та самопомоги (self-care), характеризується високою динамічністю, регуляторною насиченістю та зростаючою конкуренцією. У таких умовах підприємства вимушені застосовувати не лише традиційні концепції стратегічного менеджменту, а й оновлені підходи, що поєднують цифровізацію, комплаєнс-орієнтованість, інноваційність і ринкову адаптивність. Це зумовлює потребу у системному аналізі сучасних моделей, які формують науково-практичну основу стратегічного розвитку фармацевтичних організацій.

Комплексний аналіз сучасних підходів дозволяє визначити, які моделі управління стратегічним розвитком є найбільш релевантними для фармацевтичних підприємств профілактичної дії, та обґрунтувати вибір методичного інструментарію для подальших досліджень

Наукові дослідження останнього десятиліття демонструють суттєве розширення інструментарію стратегічного управління у фармацевтичній галузі. Зокрема, у роботах О. Посилкіної [13] акцентується, що стратегічний розвиток фармпідприємства формується через інтеграцію інноваційного потенціалу, логістичної стійкості та маркетингової орієнтації на потреби споживачів системи охорони здоров'я. Аналогічно, Пащенко [21] зазначає,

що у фармацевтичних компаніях стратегічні рішення визначаються взаємодією ринкових, наукових та регуляторних чинників, що потребує застосування адаптивних та сценарних моделей управління.

Міжнародні джерела – EFPIA, OECD Health Division, EMA – наголошують, що сучасні підходи до управління стратегічним розвитком фармацевтичних компаній зміщуються у бік комплаєнсу, етичних стандартів, цифрових рішень та довгострокових партнерств (EFPIA Annual Report, 2023; OECD Health Outlook, 2022) [50; 78]. Це формує окремий напрям стратегічного менеджменту, спрямований на відповідність підприємства вимогам ринку ЄС та підтримання стійкості в умовах глобальних трансформацій.

Сучасна наукова думка пропонує низку підходів до управління стратегічним розвитком, які застосовуються у фармацевтичній галузі. Найбільш поширеною є класифікація стратегічних підходів за їхнім змістом, інструментарієм та рівнем адаптивності.

На основі узагальнення праць О. Посилкіної, Н. Пащенко, Я. Лісун, Ю. Мороз, а також міжнародних досліджень EFPIA та OECD можна виділити такі групи концептуальних підходів:

1. Класичні підходи стратегічного менеджменту, адаптовані до специфіки діяльності фармацевтичного сектору

Традиційні моделі стратегічного менеджменту продовжують бути основою для формування стратегічної поведінки підприємств. Вони включають:

- Модель стратегічного планування І. Ансоффа Орієнтується на вибір стратегії за рівнем ризику та інноваційності. У фармацевтичній сфері використовується при визначенні: стратегії розширення портфеля профілактичних засобів, запуску нових ліній self-care продукції, виходу на нові країни ЄС.

- Модель конкурентних стратегій М. Портера Підприємства формують стратегію: диференціації (унікальні формули, сертифікації, клінічні дані),

лідерство по витратах (для брендів мас-маркету), фокусування (ніші: дерматологія, anti-age, gut-health). Цей підхід активно застосовується при аналізі конкурентного позиціонування профілактичних продуктів на європейському ринку [4].

- Ресурсно-орієнтований підхід. Сутність полягає у концентрації уваги на унікальних компетенціях підприємства. Для фармацевтичних компаній такими компетенціями є: науково-доказова база, власні технології, брендова репутація, мультиканальні маркетингові платформи, доступ до спеціалізованих каналів збуту (клініки, дерматологи).

2. *Інноваційні та науково-технологічні підходи*

Інновації є центральним фактором стратегічного розвитку фармацевтичних підприємств.

- Модель інноваційного розвитку О. Посилкіної

О. Посилкіна наголошує, що інноваційність фармацевтичного підприємства характеризується: здатністю генерувати наукові рішення, ефективним трансфером технологій, створенням інноваційних форм профілактичних препаратів, управлінням портфелем наукових проєктів [13].

- Open Innovation (відкрита інноваційність)

Модель, рекомендована OECD та ЄС, базується на співпраці з: лабораторіями, університетами, клініками, стартапами у сфері біотехнологій.

- Balanced Scorecard (BSC) у фармацевтичному контексті

Замість 4 класичних перспектив BSC у фармі додаються: комплаєнс, доказовість та безпека, якість продукції, фармаконагляд.

3. *Цифрові та eHealth-підходи*

Цифровізація докорінно змінює стратегічне управління у фармацевтичній сфері: алгоритми передбачення попиту, роботизована аналітика продажів (AI-ML моделі), CRM-системи Veeva та Salesforce Health Cloud, електронні платформи для взаємодії з лікарями (eDetailing), Big Data для фармаконагляду (EudraVigilance).

Згідно з Digital Health Europe [38], 70% фармкомпаній Європи включили цифрову трансформацію до стратегічних програм розвитку.

4. Регуляторно-комплаєнсні підходи (Regulatory-driven approach)

У фармацевтичній сфері управління стратегічним розвитком неможливе без дотримання: Regulation (EU) 1223/2009 – вимоги до профілактичних (cosmetic-like) засобів, EU Pharmaceutical Strategy (2020) – стратегія фармрозвитку ЄС, EFPIA Code of Practice (2021) – етичні стандарти просування, EMA Pharmacovigilance requirements, WHO Global Self-Care Guidelines (2021).

Цей підхід формує стратегічні рішення через призму: безпеки продукту, доказовості, прозорості реклами, відповідальності перед споживачем.

5. Системні та процесні підходи

Науковці Козенкова, Пащенко, Мороз, Лісун у своїх працях підкреслюють необхідність системної структури стратегічного управління.

Системний підхід включає такі блоки:

Аналітичний блок – моніторинг ринку, трендів, регуляторних змін [13].

Стратегічне планування – формулювання місії, бачення, пріоритетів розвитку [60].

Організаційно-ресурсне забезпечення – управління інвестиціями, людським капіталом, інфраструктурою [57].

Контрольно-коригуючий блок – KPI, аудити, комплаєнс-перевірки [20].

Це відповідає європейським стандартам quality-driven management.

На глобальному рівні підходи до стратегічного розвитку фармацевтичних підприємств дедалі більше зорієнтовані на регуляторні вимоги, цифровізацію, сталий розвиток і patient-centered paradigm. Це відображено у ключових документах EFPIA, EMA, Digital Health Europe та Європейської Комісії. Узагальнені європейські підходи до управління стратегічним розвитком фармацевтичних підприємств наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика сучасних підходів до управління
стратегічним розвитком фармацевтичних підприємств**

Підхід	Характеристика	Переваги	Обмеження	Доцільність у фармі
Класичні моделі (Ансофф, Портер, RBV)	Аналітичні, структуровані, базові	Чіткість, стратегічна логіка	Не враховують швидкі зміни	Придатні для довгострокового планування
Інноваційні	Орієнтація на нові технології	Формують конкурентну перевагу	Високі витрати	Пріоритетні для профілактичної дії
Цифрові	Big Data, eHealth, CRM	Швидкість рішень, точність	ІТ-залежність	Критично важливі
Комплаєнсні	Орієнтація на регулювання	Безпека та довіра	Жорсткі вимоги	Обов'язкові для ЄС
Системні	Сукупність взаємопов'язаних процесів	Цілісність, прозорість	Складність впровадження	Найбільш ефективні

Джерело: власна розробка

Таким чином, аналіз сучасних наукових, практичних та європейських підходів свідчить, що управління стратегічним розвитком фармацевтичних підприємств, які просувають продукцію профілактичної дії, поступово переходить від класичних моделей до інноваційних, цифрових, системних та комплаєнс-орієнтованих концепцій.

Разом з тим, для практичної реалізації цих концепцій у діяльності підприємства ключового значення набувають методи та інструменти стратегічного управління. Методи відображають підходи та аналітичні моделі, що використовуються для оцінювання стратегічного середовища та формування рішень, тоді як інструменти є прикладними засобами, які забезпечують імплементацію стратегій, вимірювання результатів і стратегічний контроль.

З метою систематизації методичного та інструментального забезпечення стратегічного управління доцільно узагальнити основні групи інструментів, що використовуються фармацевтичними підприємствами, які

просувають продукцію профілактичної дії. Узагальнена класифікація означених інструментів наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація інструментів стратегічного управління фармацевтичними підприємствами, які просувають ФППД

Група інструментів	Інструменти	Приклади застосування для фармацевтичних підприємств, які просувають ФППД
1. Інструменти аналізу зовнішнього середовища	PESTEL-аналіз; SWOT-аналіз; П'ять сил Портера; GAP-аналіз; Моніторинг регуляторних трендів	Аналіз регуляторних вимог ЄС та ЕМА; оцінка конкурентів у сегменті self-care; аналіз ризиків та можливостей при запуску нових профілактичних продуктів
2. Інструменти аналізу внутрішнього середовища	VRIO-аналіз; Аналіз компетенцій; Ціннісний ланцюг; Оцінка інноваційного потенціалу; TRL-рівні	Визначення унікальних ресурсів (клінічні дані, науково-доказова база); аналіз R&D-процесів; оптимізація виробництва та логістики
3. Інструменти формування стратегії	Матриця Ансоффа; BCG; GE/McKinsey; Стратегія «блакитного океану»; Портфельні моделі	Розвиток нових профілактичних формул; сегментація портфеля self-care; вибір перспективних ринків та цільових груп
4. Інструменти імплементації стратегії	Balanced Scorecard (BSC); KPI; OKR; Lean/Kaizen; CRM- та eHealth-рішення	Визначення показників успіху (безпека, доказовість, комплаєнс); digital-маркетинг; оптимізація операційних процесів
5. Інструменти стратегічного контролю	Benchmarking; Стратегічний контролінг; Аудити; Комплаєнс-перевірки; Моніторинг тенденцій	Порівняння з лідерами ринку; аудит якості та відповідності EFPIA/ЕМА; аналіз трендів профілактичної медицини

Джерело: власна розробка

Представлена класифікація демонструє комплексність стратегічного інструментарію, однак його практичне застосування потребує поглибленої деталізації, насамперед щодо аналізу стратегічного середовища.

Оскільки саме якість аналітичної бази визначає обґрунтованість стратегічних рішень, важливо розмежувати інструменти оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

У зв'язку з цим подальший аналіз структуровано у вигляді двох окремих таблиць:

- інструментів аналізу зовнішнього середовища (табл. 1.4);
- інструментів аналізу внутрішнього середовища (табл. 1.5).

Таблиця 1.4

Інструменти аналізу зовнішнього середовища, які застосовуються на фармацевтичних підприємствах, що просувають ФППД

Інструмент	Сутність	Приклад використання для фармацевтичних підприємств, які просувають ФППД
PESTEL-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів	Оцінка регуляторних змін ЄС щодо self-care, GMP/GDP, EFPIA та вимог ЕМА перед виходом нової профілактичної продукції
SWOT-аналіз	Визначення сильних/слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	Аналіз можливостей інноваційного просування профілактичної продукції, загроз з боку цифрових платформ eHealth
П'ять сил Портера	Аналіз конкурентного середовища за п'ятьма ключовими силами	Оцінка конкурентів у сегментах нутрицевтиків, anti-age, дерматологічних засобів превентивної дії, аналіз загрози замінників

Джерело: власна розробка

Таблиця 1.5

Інструменти аналізу внутрішнього середовища які застосовуються на фармацевтичних підприємствах, що просувають ФППД

Інструмент	Сутність	Приклад використання для фармацевтичних підприємств, які просувають ФППД
VRIO-аналіз	Оцінка ресурсів за критеріями цінності, рідкості, незамінності та організаційної підтримки	Визначення унікальних компетенцій: науково-доказова база, інноваційні формули, партнерства з лікарями, бренд self-care
Ціннісний ланцюг	Аналіз етапів створення цінності	Оптимізація R&D, виробництва, логістики, маркетингу профілактичних засобів
Аналіз компетенцій	Визначення ключових стратегічних компетентностей підприємства	Формування стратегій розвитку інноваційних продуктів профілактичної дії, посилення digital-компетенцій

Джерело: власна розробка

Узагальнені в таблицях інструменти дають змогу комплексно оцінити зовнішні ринкові та регуляторні умови, а також внутрішні ресурси, компетентності та інноваційний потенціал підприємства. Такий підхід забезпечує формування повного аналітичного циклу, необхідного для вибору стратегічних альтернатив, розроблення ефективних програм розвитку, впровадження інновацій та досягнення конкурентоспроможності у сегменті профілактичної фармацевтичної продукції.

У сучасних умовах найбільш ефективними для фармацевтичних підприємств, які просувають продукцію профілактичної дії, є моделі стратегічного розвитку, що поєднують інноваційність, цифрові рішення, комплаєнс-вимоги ЄС та адаптивне стратегічне планування.

Комплексний аналіз концепцій, а також систематизація методів та інструментів стратегічного управління продемонстрували, що сучасний стратегічний інструментарій фармацевтичних підприємств охоплює багаторівневі підходи до оцінювання зовнішнього й внутрішнього середовища, формування стратегічних рішень, їх імплементації та подальшого контролю. Використання аналітичних інструментів (PESTEL, SWOT, VRIO, аналіз компетенцій), портфельних і цифрових рішень (матриці стратегічного вибору, BSC, KPI, CRM, eHealth), а також комплаєнс-орієнтованих механізмів забезпечує підприємствам здатність ефективно реагувати на тенденції самодопомоги, зростання ролі профілактичної медицини, цифровізації взаємодії з пацієнтами та посилення регуляторних вимог до безпеки та доказовості продукції. Така інтегрована система методів і інструментів створює для підприємств стійкі конкурентні переваги, підвищує рівень їх стратегічної гнучкості та дає можливість швидко адаптуватися до глобальних трансформацій фармацевтичного ринку.

Отримані результати формують теоретико-методологічне підґрунтя для розроблення моделі стратегічного розвитку підприємства «HEDONISTE» у наступних розділах роботи, де інструментарій, узагальнений у цьому

підрозділі, буде використано для побудови практичної системи стратегічних рішень.

1.3 Аналіз європейських стандартів та регуляторних вимог у сфері просування фармацевтичної продукції профілактичної дії

Європейська система регулювання фармацевтичного сектору, зокрема сегмента ФППД та товарів self-care, є однією з найбільш жорстких і структурованих у світі. Це зумовлено стратегічною метою ЄС — забезпечити максимально високий рівень безпеки, якості та прозорості інформації, що отримує пацієнт або споживач такої продукції.

В умовах зростання ринку самопомоги та превентивної медицини, вимоги до реклами, промоції, цифрових комунікацій та етичної поведінки підприємств стають визначальним чинником конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств, які виробляють і просувають продукцію профілактичної дії.

Ринок ФППД в Європейському Союзі регулюється складною системою нормативних актів, що охоплюють правила безпечності інгредієнтів, наукової доказовості, етичної промоційної діяльності, прозорості взаємодії з медичними працівниками та відповідальності виробника. Відповідно до рекомендацій WHO Europe [22], ФППД є ключовим елементом public health, а тому її регулювання має поєднувати фармакологічні, етичні та інформаційні стандарти.

Європейська регуляторна система ґрунтується на кількох базових принципах:

- Принцип доказовості (evidence-based promotion)

Згідно з Regulation (EU) No 1223/2009 та EU Consumer Protection Law, будь-яке твердження щодо ефективності профілактичного продукту повинно підкріплюватися науковими доказами, доступними для аудиту

компетентними органами. Це відповідає європейській концепції health claim substantiation, рекомендованій EFSA [24].

- Принцип прозорості (transparency principle) EFPIA

Code of Practice вимагає повного розкриття інформації про взаємодію компаній із професіоналами охорони здоров'я, включно з формами спонсорства, навчання та промоційних активностей [50].

- Принцип етичності маркетингової поведінки ЕМА зазначає, що маркетингові практики у сегменті профілактики повинні уникати: маніпуляцій страхами; перебільшення профілактичного ефекту; недостовірних здоров'я-орієнтованих тверджень [27].

Європейська модель регуляторного нагляду базується на принципах quality-driven management, які включають споживацьку безпеку, відповідну комунікацію, чесне просування, контроль побічних реакцій та прозорість бізнес-процесів [27]. Усі ці вимоги інтегруються в єдину систему, яка визначає правила роботи підприємств, що здійснюють виробництво, подання та маркетинг профілактичних засобів.

Ключові регламенти ЄС у сфері ФППД:

1. Regulation (EU) 1223/2009 – Cosmetic Products Regulation [24]

Застосовується до продукції, що межує з фармацевтичною, зокрема dermaticals, anti-age та медико-косметичних профілактичних засобів.

Регулює:

- безпечність інгредієнтів;
- Safety Report;
- маркування;
- заборону оманливої реклами;
- відповідальність Responsible Person. Regulation (EU) 2017/745 – MDR (Medical Devices Regulation)

2. EFPIA Code of Practice (2021-2023) [50].

Європейська федерація фармпромисловості встановлює етичні правила для компаній, що займаються просуванням продукції: заборона прихованої

реклами, контроль взаємодії з лікарями, прозорість фінансових трансакцій (Transfers of Value), вимоги до інформації для споживача.

3. WHO Global Self-Care Guidelines (2021)

Організація охорони здоров'я визначає принципи: доказовості профілактичних засобів, прозорості інформування, відповідальності за ризику self-treatment, формування грамотності населення щодо профілактики [76]. Систематизовані акти наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Ключові нормативні акти ЄС, що регулюють просування ФППД в країнах ЄС

Регламент / Директива	Основний зміст	Що регулює
Regulation (EU) № 1223/2009	Вимоги до безпечності та маркування косметичних і косметично-подібних профілактичних засобів	Заборона необґрунтованих claims
Directive 2001/83/EU (Community Code on Medicinal Products)	Загальні правила просування лікарських засобів і профілактичної продукції	Заборона прямої реклами рецептурних препаратів
Regulation (EU) 2017/745 (MDR)	Вимоги до профілактичних та медичних виробів	Маркування, інструкції, e-labelling
EFPIA Code of Practice (2021)	Етичні стандарти промоції	Взаємодія з лікарями та пацієнтами
EU Pharmacovigilance Legislation (EMA, 2020)	Контроль безпеки профілактичних засобів	Звітування про небажані реакції
General Data Protection Regulation (GDPR, 2016)	Захист персональних медичних даних	Цифрова промоція, eHealth
Regulation (EU) 2018/1807	Вільний обіг даних у ЄС	Цифрові платформи та e-commerce

Джерело: власна розробка

Маркетингові матеріали мають відповідати стандартам:

1. Перевірка достовірності тверджень (claim validation)

EFSA Guidance (2023) вимагає, щоб кожне health claim відповідало трьом критеріям: було достовірним, не вводило в оману, підтверджувалося науковими доказами [24].

2. Заборона маніпуляцій страхами («fear-based promotion»)

Згідно з Unfair Commercial Practices Directive (2005/29/EU), заборонено використовувати: страх перед хворобами, перебільшення масштабів ризиків, створення у пацієнта почуття провини або невідворотності хвороби [48].

3. Вимоги до цифрового маркетингу та e-commerce Regulation (EU) 2018/1807 [72] та Digital Markets Act (2022) визначають стандарти: прозорість алгоритмів рекомендацій, заборона таргетингу через чутливі медичні дані без явної згоди (GDPR, Art. 9), наявність механізмів «Click for evidence» – швидкий доступ до наукових джерел, обов’язкова позначка «інформація не замінює консультації лікаря».

Поширення інформації про ФППД в ЄС регулюється трьома ключовими напрямками:

1. Загальні правила маркетингової комунікації (Directive 2005/29/EC)

Директива встановлює обмеження, що забороняють: поширення оманливої або недостовірної реклами; використання маніпулятивних тверджень про лікувальний чи профілактичний ефект; застосування непідтверджених або перебільшених health claims. Ці вимоги є критично важливими для категорій продукції, яку часто позиціонують як таку, що має профілактичну дію, зокрема: нутрицевтиків, вітамінних комплексів, дермокосметичних препаратів [48].

2. Спеціальні вимоги до медичних виробів та ФППД (Regulation (EU) 2017/745, MDR)

Регламент MDR обмежує маркетингову діяльність компаній і забороняє: декларування терапевтичного або профілактичного ефекту без клінічних доказів; використання наукових тверджень без підтверджених клінічних даних; рекламу продукції поза межами її затвердженого призначення; будь-які формулювання, що можуть вводити споживача в оману щодо ефективності або механізму дії продукту [47].

3. Харчові та нутрицевтичні продукти (Regulation (EU) 1924/2006)

Цей регламент контролює використання допустимих health claims, наприклад: «підтримує імунну систему»; «сприяє нормальному стану шкіри»; «зменшує втому». Будь-яке твердження допускається до використання лише після оцінки та схвалення EFSA, що гарантує його наукову обґрунтованість і відсутність ризику для споживача [77].

У сегменті ФППД активно застосовуються цифрові канали комунікації та інструменти взаємодії зі споживачами, зокрема: соціальні мережі, партнерські онлайн-платформи, дистанційні консультації, мобільні програми self-care та системи персоналізованих рекомендацій. Використання таких каналів підпорядковується вимогам низки ключових регуляторних актів ЄС:

1. Digital Services Act (DSA, 2022)

Встановлює правила достовірності та прозорості цифрового контенту, зобов'язує:

- перевіряти правдивість інформаційних та промоматеріалів;
- чітко позначати рекламні повідомлення;
- відмовитися від маніпулятивних або цільових алгоритмів таргетингу,

що використовують чутливі медичні дані [73].

2. GDPR (General Data Protection Regulation, 2016)

Регламентує обробку персональних медичних даних у цифрових сервісах, що супроводжують профілактичні продукти, а саме:

- правила збору та зберігання персональних даних;
- обмеження щодо використання поведінкової аналітики;
- вимоги до безпеки мобільних застосунків, CRM-систем та платформ

рекомендацій [72].

3. ЕМА ePI Initiative (2022) Передбачає запровадження електронної інструкції для споживачів (electronic Product Information), яка має забезпечувати:

- оперативне оновлення інформації про продукт;

- доступність різними мовами;
- можливість інтеграції в eHealth-системи ЄС;
- покращений доступ пацієнтів до перевірених даних про профілактичну продукцію [74].

Основні регуляторні вимоги Європейського Союзу у сфері ФППД систематизовано у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Основні регуляторні вимоги ЄС у сфері ФППД

Нормативний документ	Сфера дії	Основні вимоги
Regulation (EC) 1223/2009	Косметичні профілактичні засоби	Safety Report, маркування, заборона оманливих claims
MDR 2017/745	Медичні вироби профілактичної дії	Клінічна оцінка, ризик-менеджмент, PMS
EFPIA Code 2021	Етичне просування	Прозорість, відсутність прихованої реклами
Regulation (EC) 1924/2006	Health claims	Доказовість тверджень
GDPR	Цифрова взаємодія	Конфіденційність, захист даних
DSA 2022	Реклама онлайн	Прозорість, відмітки реклами

Джерело: власна розробка

Європейська система стандартів охоплює такі ключові вимоги:

1. GMP (Good Manufacturing Practice) – включно з додатками (Annexes) для косметики та нутрицевтиків. Регулює: якість виробництва, чистоту інгредієнтів, контроль домішок, стабільність та безпечність продукції.

2. GDP (Good Distribution Practice) є критично важливим для B2B-дистрибуції ФППД, а також для управління складськими запасами та підтримання cold-chain (особливо для пробіотиків, вітамінних комплексів та інших чутливих продуктів) [75].

3. ISO-стандарти, релевантні для ФППД:

- ISO 16128 - стандарти натуральності інгредієнтів у косметичних виробках [29];
- ISO 22716 - керівництво з GMP у косметології [30];

- ISO 13485 - система менеджменту якості для медичних виробів [32];
- ISO 14155 - стандарти проведення клінічних досліджень медичних виробів [33].

У ЄС контроль за дотриманням стандартів здійснюють:

- ЕМА - фармаконагляд, етичність інформації та контроль за післяреєстраційним моніторингом;
- Європейська Комісія - нагляд за рекламними та комунікаційними практиками;
- Національні агентства (ANSM, Paul Ehrlich Institute, AIFA тощо) - регуляторний аудит, перевірка відповідності виробництва і розповсюдження.

Санкції за порушення можуть включати:

- штрафи до 5 млн євро за недостовірні або оманливі claims (Єврокомісія, 2022);
- блокування рекламних кампаній;
- вимогу відкликати продукцію;
- публічне внесення компанії до списку порушників EFPIA.

Для фармацевтичних підприємств, які виробляють і просувають продукцію профілактичної дії, визначено такі ключові зобов'язання:

- Дотримання GDP (Good Distribution Practice) – навіть під час просування через e-commerce компанія повинна забезпечити простежуваність продукту, належні умови зберігання та захист від пошкоджень [75].
- Постійний фармаконагляд – збір скарг, реєстрація небажаних реакцій, передача даних до системи EudraVigilance.
- Етична взаємодія з медичними працівниками – EFPIA обмежує надання подарунків, фінансування участі у конференціях, стимулювання призначень або інші форми впливу.

Впровадження європейських регуляторних вимог забезпечує підприємствам такі переваги:

- доступ до ринку ЄС (понад 450 млн споживачів);
- зростання довіри пацієнтів і професійної спільноти;
- зниження юридичних та комплаєнс-ризиків;
- посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку;
- можливість участі у програмах EFPIA Self-Care Innovation Initiative (2022).

Отже, європейська система регулювання поширення та просування ФППД є багаторівневою, комплексною й орієнтованою на захист споживача. Вона поєднує вимоги безпечності, наукової доказовості, етичної взаємодії з пацієнтами, прозорості комунікацій та цифрової відповідальності.

Для фармацевтичних підприємств, які працюють у сегменті профілактики та self-care, дотримання цих стандартів є не лише юридичним обов'язком, а й ключовою стратегічною умовою довгострокового розвитку. Це забезпечує підвищення довіри споживачів, можливість легального виходу на конкурентний європейський ринок, зниження регуляторних ризиків та стійкість до глобальних трансформацій фармацевтичного середовища.

Таким чином, відповідність регуляторним нормам ЄС стає основою конкурентоспроможності й визначальним чинником стратегічного успіху фармацевтичних підприємств, які виробляють і просувають продукцію профілактичної дії.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що стратегічний розвиток фармацевтичних підприємств, які виробляють і просувають ФППД, формується під впливом багаторівневих наукових підходів, сучасних інструментів управління та суворої системи європейського регуляторного контролю.

З'ясовано, що класичні моделі стратегічного управління (Томпсона і Стрікленда, Ансоффа, Портера, Мінцберга, системні моделі) забезпечують

методологічну основу для розроблення стратегічних рішень, проте в умовах цифрової трансформації, інноваційних змін та зростання ролі профілактичних практик потребують адаптації та розширення.

Доведено, що сучасний стратегічний інструментарій фармацевтичних підприємств охоплює інтегровану систему методів та інструментів, спрямованих на аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, портфельне управління, стратегічне планування, цифрову імплементацію рішень, управління ризиками та стратегічний контроль.

Використання таких інструментів, як PESTEL, SWOT, Porter's Five Forces, VRIO, BSC, KPI, а також комплаєнс-орієнтованих механізмів забезпечує наукову обґрунтованість стратегічного вибору й створює основу для інноваційного розвитку підприємств, що просувають ФППД.

Проаналізовано європейські нормативно-правові та регуляторні вимоги, що визначають умови стратегічного розвитку підприємств відповідного профілю. Регламенти ЄС у поєднанні з керівними документами ЕМА, EFSA, EFPIA та рекомендаціями WHO формують жорстку систему контролю доказовості, безпечності, прозорості та етичності. Дотримання цих норм є ключовою передумовою доступу до ринку ЄС і зниження регуляторних ризиків.

На підставі проведеного аналізу сформовано комплексну теоретичну базу для подальшого дослідження стратегічного розвитку підприємств, що працюють у сегменті ФППД. Узагальнені концепції, методи, інструменти та регуляторні вимоги створюють методологічне підґрунтя для аналізу реального функціонування підприємства, оцінки його стратегічного потенціалу та визначення ключових напрямів розвитку.

Окремо слід підкреслити, що для підприємств у сегменті ФППД стратегічний розвиток має розглядатися як «керований цикл» із чітко визначеними процедурами комплаєнсу, контролю claims та системою показників результативності (BSC/KPI), а не як одноразове стратегічне планування.

Це зумовлює необхідність переходу від описових моделей до практичних регламентів, алгоритмів і механізмів зворотного зв'язку, що забезпечують адаптивність до змін регуляторного й ринкового середовища ЄС.

Саме така логіка надалі використовується для діагностики діяльності HEDONISTE та формування прикладних управлінських рішень у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА HEDONISTE ТА ОЦІНКА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ ПРОСУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ ДІЇ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства «HEDONISTE»

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є підприємство «HEDONISTE». Підприємство було зареєстроване у формі micro-entreprise (мікропідприємство) у системі URSSAF 13 грудня 2021 року, що підтверджується присвоєнням SIRET-номера відповідно до вимог Торговельного кодексу Франції (Code de commerce) Франції та чинного законодавства у сфері малого підприємництва.

Основний напрям діяльності підприємства – просування товарів профілактичної дії у сфері самопомоги (self-care), реалізація професійної косметичної продукції і надання косметологічних послуг.

Підприємство працює на підставі державної реєстрації у системі URSSAF, має SIRET-номер та проходить облік відповідно до режиму мікро-BIC (Bénéfices Industriels et Commerciaux – режим оподаткування прибутків від промислової та комерційної діяльності у Франції).

Види діяльності за класифікатором NAF/APE (Nomenclature d'Activités Française / Activité Principale Exercée – код основного виду економічної діяльності у Франції):

NAF 9602B – Soins de beauté (Косметологічні послуги) - офіційно визначає сферу косметологічних послуг на території Франції й регламентує умови надання процедур, кваліфікаційні вимоги та стандарти професійної діяльності.

NAF 4775Z – Роздрібна торгівля косметичними товарами.

NAF 4729Z – Реалізація дієтичних і профілактичних продуктів (нутрицевтики).

NAF 8690F – Профілактична діяльність у сфері здоров'я та well-being.

Таке поєднання кодів відображає комплексний профіль підприємства, що одночасно реалізує товари профілактичної дії згідно з вимогами європейського та французького регуляторного поля та надає косметичні послуги.

Діяльність HEDONISTE здійснюється в орендованому приміщенні, обладнаному відповідно до санітарно-гігієнічних вимог Франції (Code de la santé publique, Décret n° 2008-244). Підприємство активно співпрацює з офіційними дистриб'юторами космецевтичних брендів Medik8, ZO Skin Health, Image Skincare, а також із постачальниками апаратної косметології, зокрема американського бренду Zemits.

Напрями діяльності підприємства «HEDONISTE»:

1. Реалізація професійної косметики: Medik8 ZO Skin Health Image Skincare маски, сироватки, SPF, anti-age системи домашнього догляду.

2. Просування ФППД: YANA Daily Collagen Shots (Image Skincare); пробіотиків та пребіотичних комплексів; SPF-засобів широкого спектру; вітамінно-мінеральних комплексів (для шкіри, антиоксидантного захисту).

3. Апаратна косметологія (Zemits): радіочастотний ліфтинг; мікродермабразія; ультразвуковий ліфтинг; вакуумно-роликовий масаж; апаратні протоколи для корекції овалу та anti-age.

4. Професійні косметологічні протоколи догляду: Medik8 (антиоксидантні, ретинальні, заспокійливі протоколи); ZO Skin Health (stimulation peel, brightening protocol, barrier repair); Image Skincare (signature lift, enzyme protocols, acne/rosacea protocols).

Станом на кінець 2024 року штатна чисельність підприємства становила 13 осіб, що включає працівників: менеджерів, спеціалістів з апаратних методик, адміністративно-управлінський персонал та консультантів з підбору профілактичної продукції.

Структура доходів підприємства, представлена на рисунку 2.1, свідчить про домінування процедуральних напрямків, передусім апаратної косметології (34 %) та доглядових протоколів (27 %). Сукупно вони формують понад 60 % обороту та є ключовим джерелом фінансової стабільності підприємства. Важливою статтею доходів є продаж професійної косметики (21 %), а також продукції профілактичної дії — колагенових питних комплексів YANA та нутрицевтиків (10 %). Консультаційні послуги та діагностика шкіри забезпечують ще 7 % доходу закладу.

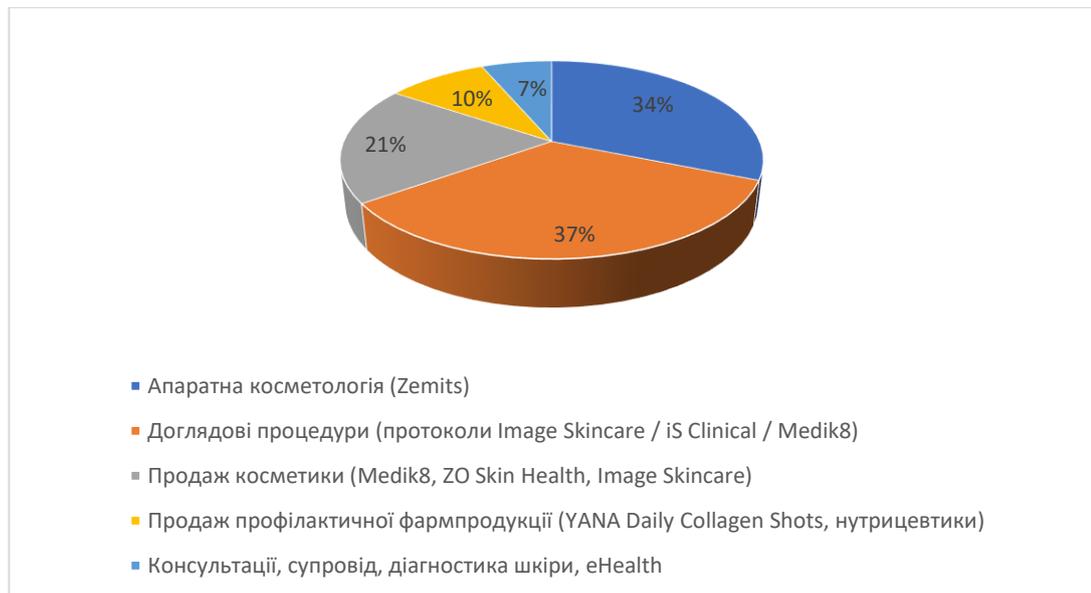


Рис. 2.1 Структура доходів підприємства HEDONISTE у 2024 р., %
Джерело: власна розробка

Джерела збору інформації про підприємство «HEDONISTE»:

- Експертні інтерв'ю з власником підприємства (auto-entrepreneur/micro-entreprise) та працівниками, які здійснюють процедури апаратної косметології та продаж ФППД.

- Внутрішні документи підприємства, зокрема: facture / devis (рахунки-фактури та комерційні пропозиції), livre des recettes (книга доходів автопідприємця), registre des achats (реєстр закупівель), fiche technique процедур (картки протоколів доглядових та апаратних процедур), інвентаризаційні

списки косметики та обладнання, внутрішній календар записів клієнтів і завантаження майстра.

- Офіційні реєстри Франції, доступні через:

1. INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques – Національний інститут статистики та економічних досліджень Франції, що здійснює ідентифікацію суб'єктів господарювання за номерами SIREN/SIRET та визначає основний вид економічної діяльності відповідно до коду) – APE/NAF 9602B – послуги у сфері косметичного догляду.

2. Répertoire SIRENE (публічні дані про юридичний статус, дату створення, основний код діяльності), Annuaire des entreprises françaises (офіційний бізнес-каталог),

3. La Base Nationale des Entreprises (BNE), URSSAF - офіційний кабінет мікропідприємства (дані про режим оподаткування та внески).

4. Нормативні документи сфери краси та медико-естетичної діяльності Франції, зокрема: Code de la Santé Publique (регулювання esthétiques non invasives), Recommandations ANSM щодо косметичних процедур та апаратних методик, Réglementation européenne (Règlement (CE) 1223/2009 - косметичні продукти; MDR 2017/745 - медичні вироби).

5. Операційні та фінансові дані підприємства, отримані під час практики, узгоджені з власником HEDONISTE, включаючи: структуру доходів за напрямками (процедури, доглядові протоколи, аптечна профілактика, продаж брендів), собівартість процедур, рівень витрат на закупівлі професійної косметики та апаратів, середній чек і LTV (lifetime value) клієнтів (див. дод. Б, В, Г, І, Д).

6. Цифрові джерела інформації підприємства, доступні в процесі практики: система онлайн-запису (Planity), CRM та журнал клієнтів для аналізу частоти відвідувань і повторних покупок.

Організаційна структура підприємства «HEDONISTE» є багатокомпонентною, що зумовлено специфікою діяльності підприємства, орієнтованого на продаж професійної косметики та ФППД і надання широкого

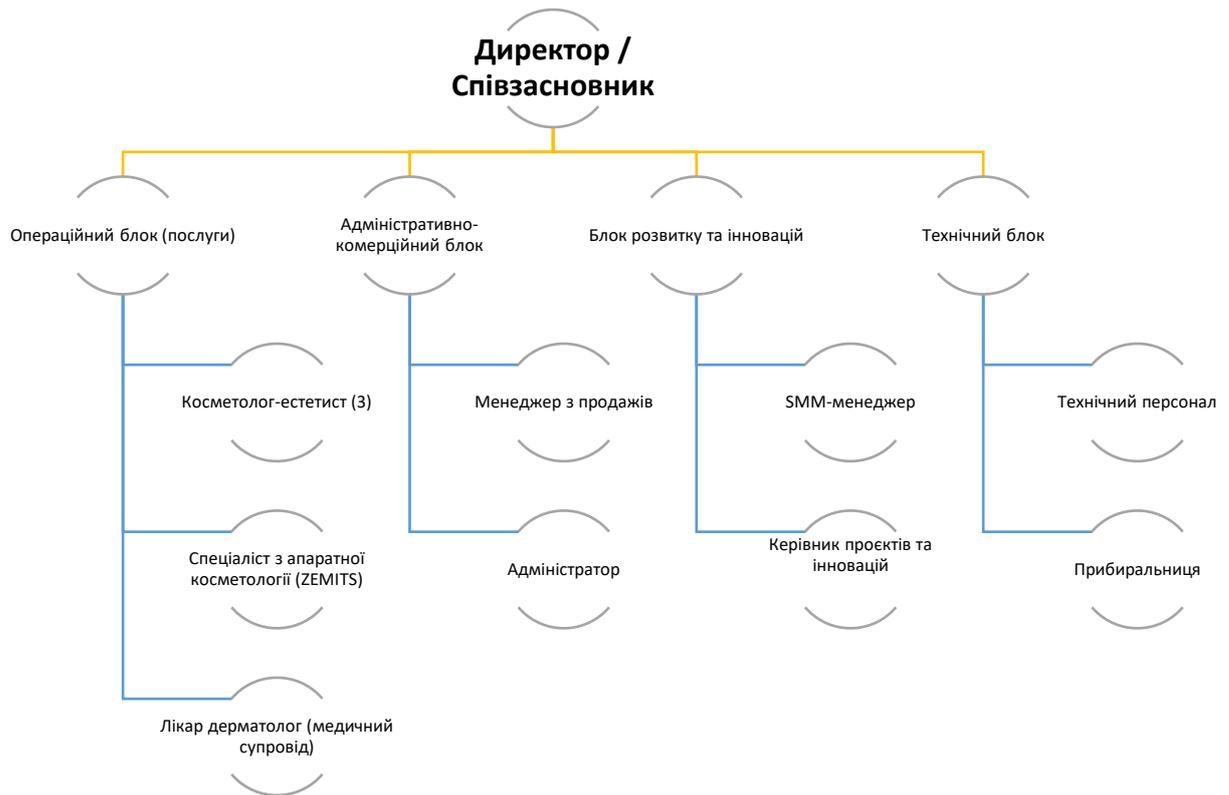


Рис. 2.2 Організаційна структура підприємства HEDONISTE

Джерело: власна розробка

спектра косметологічних послуг, апаратної терапії, дерматологічного супроводу.

Незважаючи на те, що підприємство «HEDONISTE» юридично функціонує у формі micro-entreprise, модель операційної діяльності підприємства дозволяє залучати персонал у рамках різних форм зайнятості, передбачених французьким законодавством (Code du travail, Code de commerce).

У Франції micro-entrepreneur має право не лише самостійно вести діяльність, але й укласти контракти з найманими працівниками (CDI, CDD, у тому числі на неповний робочий день), залучати незалежних спеціалістів як prestataires або auto-entrepreneurs, а також працювати з зовнішніми сервісними компаніями (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Склад та структура персоналу підприємства HEDONISTE (2024 р.)

Підрозділ / Посада	Кількість штатних одиниць	Частка, %	Коментар
1. Засновник	1	7,7	Керує підприємством
2. Лікар-дерматолог (консультант)	1	7,7	Працює за контрактом 1–2 дні на тиждень
3. Працівники	3	23,1	Проводять доглядові та апаратні протоколи
4. Спеціаліст з апаратної косметології (Zemits)	1	7,7	Відповідає за апаратні процедури
5. Менеджер з продажів / beauty-адміністратор	1	7,7	Продаж брендів Medik8, ZO, Image
6. SMM-менеджер / digital-маркетолог	1	7,7	Контент, таргет, CRM, email-маркетинг
7. Асистент адміністративний / реценція	1	7,7	Запис, клієнтський сервіс, документообіг
8. Масажист / wellness-фахівець	1	7,7	Додаткові послуги — лімфодренажний масаж, релакс
9. Керівник проєктів та інновацій (part-time)	1	7,7	Відповідає за запуск інновацій, співпрацю з брендами
10. Прибиральниця / технічний персонал	1	7,7	За контрактом prestations de service
Разом	13 осіб	100 %	

Джерело: власна розробка

У сфері beauté & bien-être така модель є поширеною, оскільки дозволяє забезпечувати широкий спектр послуг без необхідності переходу на інший юридичний статус.

Саме завдяки поєднанню штатних працівників, фахівців за контрактами prestation de service та зовнішніх консультантів підприємство HEDONISTE має можливість формувати команду із 13 співробітників. Такий підхід забезпечує гнучкість операційної діяльності, знижує адміністративне навантаження, дозволяє масштабувати послуги відповідно до попиту та підтримувати високу якість сервісу, що є ключовою умовою для стратегічного розвитку підприємства на ринку профілактичних та косметологічних послуг.

Узагальнення кадрової моделі дає можливість визначити стратегічні орієнтири подальшого розвитку підприємства. Зважаючи на сформовану структуру персоналу, масштаби діяльності та специфіку ринку профілактичних і косметологічних послуг, важливим етапом є встановлення чіткої ієрархії цілей і завдань, що визначають управлінські пріоритети підприємства «HEDONISTE».

Систематизовану ієрархію стратегічних, тактичних та операційних цілей підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ієрархія цілей та завдань підприємства «HEDONISTE»

Рівень	Характеристика
Головна ціль	Підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій у сфері косметології та ФППД
Стратегія	Інноваційний розвиток сервісів, розширення self-care сегмента, впровадження апаратних технологій Zemits, розвиток e-commerce
Тактичні цілі	Зростання доходів, збільшення продажів профілактичних продуктів (зокрема YANA Daily Collagen Shots), оптимізація собівартості, автоматизація бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: власна розробка

Проведена ієрархізація стратегічних, тактичних та операційних цілей дозволяє узгодити довгострокові напрями розвитку підприємства «HEDONISTE» з поточними завданнями підприємства. Встановлена система цілей забезпечує логічний зв'язок між стратегічними амбіціями (розширення self-care сегмента, впровадження апаратних технологій, посилення позицій на ринку профілактичної продукції) та конкретними практичними кроками, спрямованими на підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізацію витрат та зростання доходів.

Чітко структурована ієрархія цілей формує основу для подальшої оцінки господарської діяльності підприємства, зокрема динаміки виручки, собівартості, валового та чистого прибутку.

Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз фінансових результатів HEDONISTE, що дозволяє визначити реальний стратегічний потенціал підприємства у сфері просування ФППД.

Нижче у таблиці 2.3 наведено структуру доходів підприємства за 2023–2024 рр.

Таблиця 2.3

Структура доходів підприємства «HEDONISTE» у 2023–2024 рр., тис.

євро

Показник	2023	2024	Темп росту, %
Косметологічні процедури	210	245	116,7
Продаж профілактичної продукції (в т.ч. YANA)	62	88	141,9
Онлайн-консультації та e-commerce	18	31	172,2
Загальна виручка	290	364	125,5
Собівартість	132	162	122,7
Валовий прибуток	158	202	127,8
Адміністративні витрати	40	45	112,5
Комерційні витрати	22	27	122,7
Чистий прибуток	96	130	135,4

Джерело: власна розробка

Аналіз структури доходів підприємства HEDONISTE за 2023–2024 рр. свідчить про стабільне зростання всіх ключових джерел виручки.

Найвищі темпи приросту продемонстровано в сегменті онлайн-консультацій та e-commerce, що узгоджується зі стрімким розвитком цифрових сервісів у beauty-сфері. Водночас продаж профілактичної продукції, зокрема нутрицевтичного засобу YANA Daily Collagen Shots, забезпечив підприємству істотне збільшення доходів завдяки високому попиту на self-care продукти та загальноєвропейському тренду превентивного здоров'я.

Зростання чистого прибутку на 35,4 % у 2024 р. підтверджує ефективність обраної комерційної моделі та раціональність управління витратами, а також формує фінансову основу для подальшого

масштабування послуг і розширення асортименту. Однак динаміка доходів та витрат потребує комплексної оцінки фінансової стабільності підприємства. Саме тому наступним етапом аналізу є дослідження показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства HEDONISTE, що представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства
«HEDONISTE»**

Показник	2023	2024	Тенденція
Поточний коефіцієнт ліквідності	1,45	1,62	↑
Швидкий коефіцієнт ліквідності	0,98	1,21	↑
Частка власного капіталу,%	58	61	↑
Коефіцієнт фінансової залежності	0,42	0,39	↓
Оборотність активів,оборотів/за рік	2,8	3,1	↑

Джерело: власна розробка

Аналіз ліквідності та фінансової стійкості підприємства «HEDONISTE» демонструє позитивні зрушення у 2024 році.

Підвищення поточного та швидкого коефіцієнтів ліквідності свідчить про зміцнення спроможності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання без ризику втрати фінансової рівноваги.

Зростання частки власного капіталу за одночасного зниження коефіцієнта фінансової залежності вказує на більш збалансовану структуру фінансування та підвищення автономності бізнесу.

Додатково, покращення оборотності активів відображає зростання ефективності використання ресурсів та оптимізацію операційної діяльності. Водночас, для всебічної оцінки ефективності діяльності підприємства важливо проаналізувати не лише фінансову стійкість, а й здатність HEDONISTE генерувати прибуток.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників рентабельності, що подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства HEDONISTE

Показник	2023	2024	Абс. відхилення
ROA, %	18,1	22,4	+4,3
ROE, %	31,2	36,9	+5,7
Net margin, %	33,1	35,7	+2,6
Операційна рентабельність, %	26,7	28,9	+2,2

Джерело: власна розробка

Показники рентабельності підприємства «HEDONISTE» свідчать про стійку позитивну динаміку у 2024 році. Найбільш суттєве зростання характерне для рентабельності власного капіталу (ROE), що підтверджує ефективність використання інвестицій та зростання прибутковості бізнесу. Рентабельність продажів також підвищилася. Загалом отримані результати демонструють зміцнення фінансової результативності підприємства та підвищення ефективності операційної діяльності.

Організаційно-економічний аналіз HEDONISTE підтвердив, що підприємство має високий стратегічний потенціал розвитку (див. дод. Л). Збалансована модель управління, поєднання штатних працівників і фахівців за контрактами *prestation de service*, а також наявність зовнішніх консультантів дозволяють формувати оптимальну команду із 13 осіб та забезпечувати гнучкість операційних процесів.

Структура діяльності підприємства включає основні напрями: косметологічні та апаратні процедури, продаж професійної доглядової косметики та профілактичних нутрицевтиків, а також e-commerce та онлайн-консультації.

Фінансові показники HEDONISTE за 2023-2024 рр. свідчать про зростання доходів, покращення ліквідності, підвищення оборотності активів і посилення фінансової стійкості.

Позитивна динаміка рентабельності підтверджує здатність підприємства ефективно використовувати власні ресурси та нарощувати прибутковість.

Таким чином, HEDONISTE демонструє зміцнення позицій на ринку профілактичних та косметологічних послуг, а отримані результати засвідчують наявність значного стратегічного потенціалу для подальшого розвитку.

2.2 Аналіз основних бізнес-процесів та реалізованих інноваційних і інвестиційних проєктів на підприємстві «HEDONISTE»

Відповідно до процесного підходу (М. Хаммер, Т. Давенпорт), усі бізнес-процеси підприємства поділяються на основні, допоміжні та керівні [4]. На основі аналізу діяльності HEDONISTE виділено такі ключові процеси:

Основні процеси (value-creating):

1. Первинна консультація та діагностика клієнта збір анамнезу, фотодіагностика, аналіз типу шкіри; формування плану процедур і рекомендацій; оформлення інформованої згоди (GDPR + медико-естетичні вимоги Франції).

2. Проведення косметологічних та апаратних процедур доглядові протоколи (Image Skincare, Medik8, ZO Skin Health); апаратні методики (Zemits, лазерні технології); ведення картки клієнта та протоколів процедури; контроль задоволеності та безпеки.

3. Післяпроцедурний супровід і продаж продукції, рекомендації щодо домашнього догляду; продаж професійної косметики та нутрицевтиків (YANA Daily Collagen Shots та ін.); запис на наступний візит; CRM-фіксація результатів.

На рис. 2.3 представлена IDEF0-модель існуючого бізнес-процесу (AS-IS), яка відображає логіку обслуговування клієнтів в компанії «HEDONISTE».

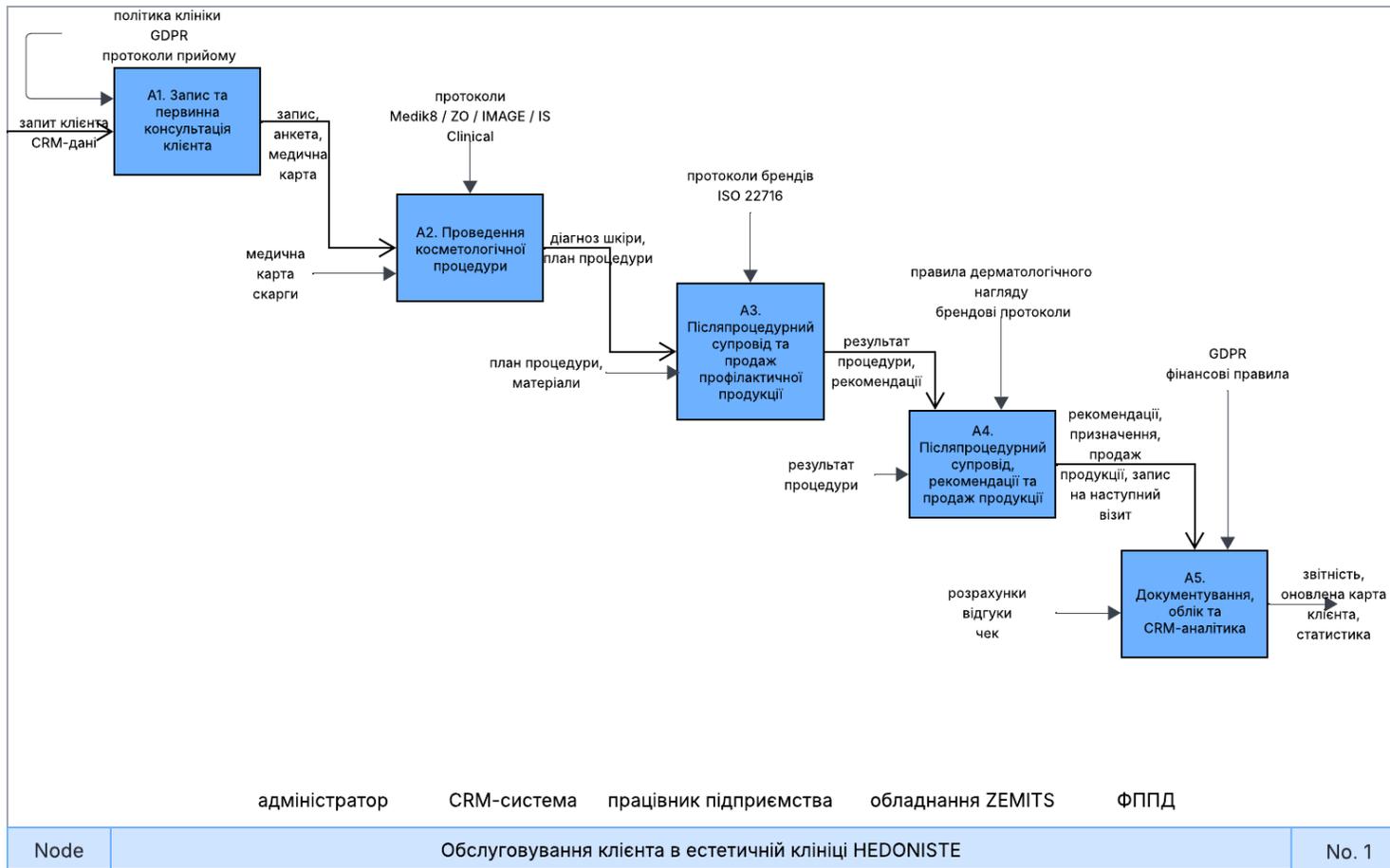


Рис. 2.3 IDEF0-модель бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів» в компанії «HEDONISTE»

Джерело: власна розробка

Карта бізнес-процесів відображає логіку руху інформації та клієнтів від консультації до післяпроцедурного супроводу.

Закупівля професійної косметики та витратних матеріалів є критично важливою частиною операційної діяльності підприємства HEDONISTE, оскільки безперервна наявність продукції визначає якість косметологічних процедур, можливість післяпроцедурного супроводу та рівень сервісу клієнтів.

На рис. 2.4 представлено IDEF0-модель процесу «A0 Закупівля продукції», яка відображає ключові елементи управління матеріальними потоками.

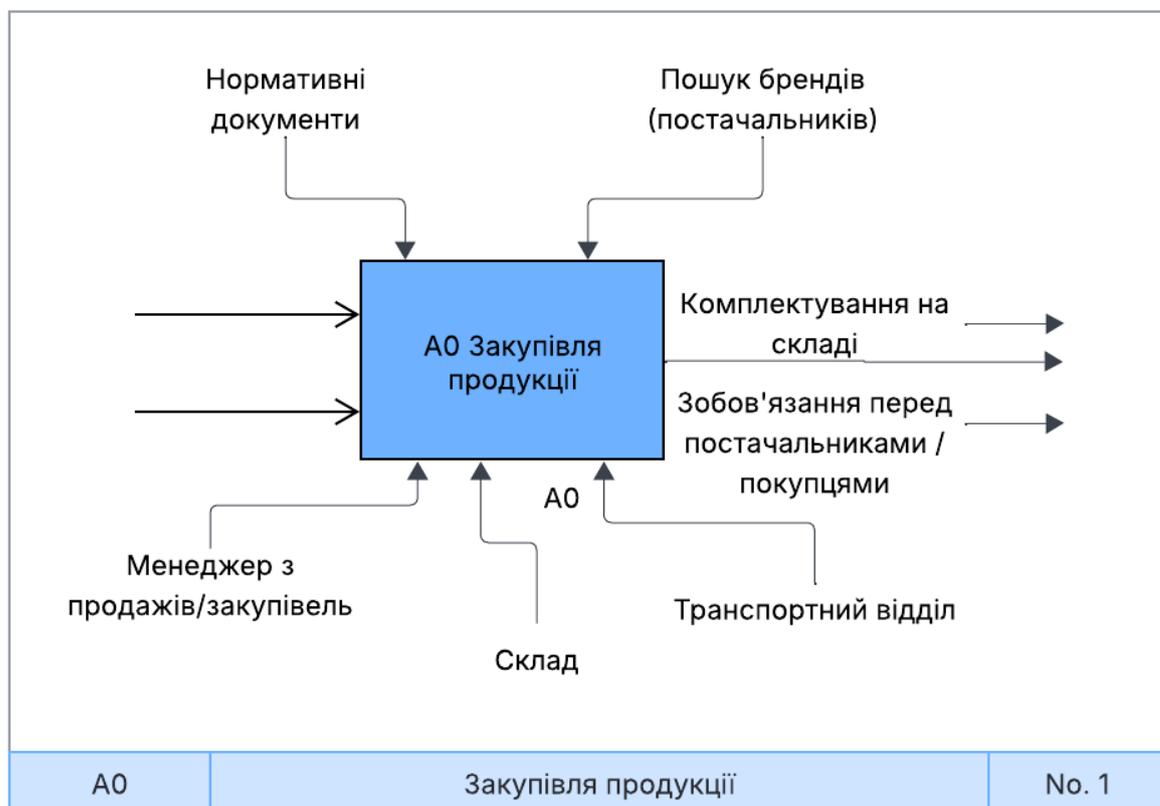


Рис. 2.4 IDEF0-модель процесу «Закупівля продукції» на підприємстві «HEDONISTE»

Джерело: власна розробка

Представлена IDEF0-модель демонструє, що процес закупівлі продукції на підприємстві HEDONISTE є багатокомпонентним і включає взаємодію адміністративних, логістичних та операційних структур.

Головними керуючими факторами цього процесу виступають європейські стандарти косметологічної діяльності, клінічні настанови, вимоги GDPR, а також протоколи брендів-постачальників (Medik8, Image Skincare, ZO Skin Health, IS Clinical). Окреме значення має відповідність процедур вимогам ISO 22716 (GMP) [30], що визначає правила належної практики виробництва та обігу косметичної продукції.

Таким чином, процес закупівлі продукції є не ізольованим, а інтегрованим елементом всієї бізнес-моделі HEDONISTE. Він забезпечує безперервність надання косметологічних послуг, формує можливість здійснення післяпроцедурного супроводу та сприяє досягненню високого рівня сервісу. Комплексність його побудови та участь різних структурних одиниць підкреслюють необхідність системного управління, що відповідає підходам сучасного сервісного менеджменту та стандартам європейської естетичної медицини.

Допоміжні процеси:

1. Управління персоналом: адаптація, графіки, навчання, аудит навичок.
2. Маркетинг та SMM: контент-план, таргетинг, робота з блогерами, репутаційний маркетинг.
3. Фінансовий облік та податкова звітність: відповідно до micro-entreprise (спрощена система).
4. Взаємодія з постачальниками: бренди Medik8, Image, ZO, Zemits. CRM-система та автоматизація записів.

Управлінські процеси (strategic processes):

- стратегічне планування розвитку косметологічних послуг;
- впровадження інновацій (нові апарати, технології, протоколи);
- управління якістю сервісу;
- дотримання стандартів EU Regulation 1223/2009, MDR 2017/745, ISO 22716.

Для оцінювання ефективності основного бізнес-процесу – обслуговування клієнтів та реалізації ФППД – доцільно проаналізувати систему кількісних показників, що відображають результативність сервісу, стабільність клієнтського потоку та фінансову віддачу процедур.

У таблиці 2.6 наведено ключові показники процесу обслуговування клієнтів та реалізації ФППД на підприємстві «HEDONISTE» за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.6

**Ключові показники процесу обслуговування клієнтів та реалізації
ФППД**

Показник	2023	2024	Динаміка	Коментар
% повторних візитів	32%	41%	+9%	вплив CRM-нагадувань
Конверсія рекомендацій → продаж	14%	22%	+8%	проведено навчання
Середній чек процедури	68 €	75 €	+7 €	оновлено протоколи

Джерело: власна розробка

Аналіз наведених показників свідчить про позитивну динаміку основних параметрів ефективності бізнес-процесу. Зокрема, зростання частки повторних візитів та середнього чеку вказує на підвищення рівня клієнтської лояльності та результативності моделі.

Водночас зниження конверсії рекомендацій у продаж ФППД сигналізує про наявність внутрішніх обмежень у процесі післяпроцедурного супроводу, що потребує додаткового аналізу організаційних і комунікаційних чинників.

Для більш комплексної оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства «HEDONISTE» доцільно розглянути показники, що відображають взаємозв'язок між якістю консультацій, обсягами продажу ФППД та поведінкою клієнтів у динаміці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники ефективності бізнес-процесів підприємства HEDONISTE,
2023–2024 рр.**

Показник	2023	2024	Δ, %
Конверсія первинної консультації у продаж, %	22	28	+27%
Середній чек процедури, €	70	83	+18%
Частка повторних візитів, %	41	52	+27%
Продаж продукції на клієнта, €	18	27	+50%
Середня кількість візитів клієнта на рік	2,1	2,8	+33%

Джерело: власна розробка

Водночас динаміка продажу ФППД залишається менш стабільною, що вказує на необхідність удосконалення процесу аргументації цінності продукту та інтеграції рекомендацій у персоналізовані протоколи self-care.

Важливим елементом оцінювання операційної ефективності бізнес-процесів є аналіз рівня завантаженості персоналу, оскільки саме ці показники визначають можливості масштабування послуг без втрати якості сервісу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Пропускна здатність кабінетів та завантаженість персоналу

Показник	Норма	Факт 2024	Відхилення
Завантаженість персоналу, %	75	63	-12
К-сть доступних годин/тиждень	120	120	-
Фактично використано	90	63	-27

Джерело: власна розробка

Аналіз показує, що фактична завантаженість персоналу залишається нижчою за нормативний рівень, що свідчить про наявність резерву операційної потужності підприємства.

Виявлений резерв створює передумови для збільшення кількості процедур, зростання обсягів продажу супутньої ФППД та підвищення загальної рентабельності діяльності без суттєвого зростання постійних витрат.

Наявність вільної пропускнуої здатності підтверджує доцільність інвестицій у маркетингові, цифрові та організаційні інновації, спрямовані на стимулювання повторних візитів клієнтів, підвищення конверсії рекомендацій у продаж та ефективніше використання наявних ресурсів.

На основі проведеного аналізу бізнес-процесів підприємства HEDONISTE встановлено:

1. Бізнес-процеси побудовані за принципом клієнтоорієнтованості - від першого контакту до післяпроцедурного супроводу формуються індивідуальні плани догляду та рекомендації.

2. Сервісні стандарти відповідають європейським регуляторним вимогам, зокрема щодо безпеки процедур, захисту персональних даних (GDPR) та ведення медико-естетичної документації.

3. Для підприємства характерний високий рівень цифровізації, що включає CRM-систему, автоматизовані нагадування, онлайн-запис та збереження історії процедур.

4. Маркетингова складова діяльності є суттєвим джерелом доходів, оскільки значна частина виручки формується за рахунок повторних візитів клієнтів і продажу продукції.

5. Виявлено потенційні напрями вдосконалення, зокрема необхідність повної стандартизації апаратних протоколів, автоматизації управління запасами та розширення e-commerce каналу продажу ФППД.

Узагальнюючи результати аналізу операційної діяльності, можна стверджувати, що ефективність функціонування підприємства HEDONISTE значною мірою визначається рівнем впровадження інновацій як у технологічній, так і в організаційно-управлінській площині. Розвиток апаратних методик, цифровізація сервісних процесів, використання CRM-

аналітики, стандартизація процедурних протоколів та впровадження професійної ФППД формують сукупність стійких конкурентних переваг підприємства та створюють передумови для його довгострокового розвитку.

Водночас реалізація зазначених напрямів неможлива без системного підходу до планування та оцінювання інноваційних і інвестиційних рішень, які визначають не лише поточну операційну ефективність, але й стратегічний потенціал підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У зв'язку з цим доцільним є поглиблений аналіз інноваційних та інвестиційних проєктів підприємства «HEDONISTE», спрямований на оцінку їх економічної доцільності, ризиків та впливу на фінансову результативність і конкурентоспроможність, що і становить предмет наступного підпункту.

Актуальність інновацій та системного інвестування у діяльності підприємств підтверджується фундаментальними положеннями економічної теорії та сучасними дослідженнями у сфері стратегічного менеджменту й управління інноваціями.

Згідно з класичною концепцією Й. Шумпетера, інновації - це ключова рушійна сила економічного розвитку і зміни: саме «нові комбінації» технологій, процесів або продукції дозволяють підприємствам змінити ринкові умови та отримати конкурентну перевагу.

Представники ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View, RBV) підкреслюють, що стійка конкурентна перевага формується за рахунок унікальних ресурсів і здібностей підприємства - інноваційні здібності, технологічні компетенції, інтелектуальний капітал, організаційна культура.

Сучасні дослідження показують, що інтеграція стратегії бізнесу та інноваційної стратегії - критична для адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Крім технологічних аспектів, важливим є також управлінський і організаційний контекст: інновації в процесах, сервісах, бізнес-моделях,

цифровізації, стандартизації - це ті чинники, які визначають якість обслуговування, лояльність клієнтів і стійкість до зовнішніх змін.

Отже, проведення системного аналізу інноваційних та інвестиційних проєктів на підприємстві «HEDONISTE» є виправданим і необхідним для:

- 1) оцінки поточного рівня інноваційної спроможності підприємства;
- 2) визначення того, які ресурси та компетентності підприємства варто розвивати для досягнення конкурентних переваг;
- 3) планування інвестиційних рішень з урахуванням стратегічних ризиків та ринкових вимог;
- 4) підвищення якості обслуговування клієнтів та результатів, що напряду впливає на їх лояльність і фінансові показники діяльності підприємства;
- 5) забезпечення відповідності стандартам ФППД та вимогам регуляторів, що є критичним для діяльності в європейському контексті.

З урахуванням наведених теоретичних положень та стратегічних завдань підприємства «HEDONISTE», доцільним є перехід від загальнонаукового обґрунтування ролі інновацій до прикладного аналізу конкретних інноваційних та інвестиційних ініціатив підприємства .

Відповідно до OECD Oslo Manual, інновації у сфері послуг можуть проявлятися у чотирьох формах: продуктивній, процесній, маркетинговій та організаційній [78].

Підприємство «HEDONISTE» реалізує інноваційні ініціативи в усіх зазначених напрямках, що забезпечує комплексне підвищення ефективності діяльності та якості надання косметологічних послуг і просування ФППД.

1. Технологічні інновації у процедурній діяльності

Підприємство «HEDONISTE» впроваджує сучасні неінвазивні та мінімально інвазивні технології, що відповідають вимогам європейських стандартів безпеки та сучасним тенденціям ринку естетичної медицини.

Серед ключових технологічних рішень: апаратні комплекси Zemits (мікроструми, RF-ліфтинг, ультразвукова кавітація, вакуумно-роликові

системи); LED-терапія із застосуванням різних спектрів світла; безін'єкційні методи доставки активних компонентів (електропорація, киснева мезотерапія); комплексні anti-age протоколи, що поєднують апаратні технології та ФППД.

Зазначені технології підвищують результативність процедур, скорочують період відновлення клієнтів та покращують якість сервісу, що узгоджується з вимогами Regulation (EC) № 1223/2009 [24] щодо якості та безпеки косметичної продукції. Інвестиції у розширення лінійки ФППД

Підприємство «HEDONISTE» здійснює інвестиції у закупівлю та просування професійних брендів: Medik8, ZO Skin Health, Image Skincare, включно з YANA Daily Collagen Shots, IS Clinical та космецевтичні протоколи.

Цілі інвестицій:

- збільшення частки продажів профілактичної продукції у структурі доходів;
- формування персоналізованих протоколів self-care;
- підвищення прибутковості завдяки високій маржинальності продукції.

Зазначений напрям інвестування є одним із найбільш прибуткових та забезпечує стабільний приріст фінансових результатів підприємства «HEDONISTE» у коротко- та середньостроковій перспективі.

Підприємство «HEDONISTE» застосовує комплексний підхід до реалізації ФППД, який передбачає поєднання косметологічних процедур із нутрицевтичними програмами, дотримання принципів evidence-based promotion відповідно до вимог EFSA щодо health claims, використання омніканальної моделі комунікації (офлайн-консультації, e-commerce, CRM-рекомендації), а також інтеграцію фармацевтичних продуктів у персоналізовані протоколи self-care. Такий підхід дозволяє підвищувати ефективність послуг, зміцнювати клієнтську лояльність та забезпечувати відповідність рекомендаціям WHO Self-Care Guidelines.

2. Організаційні інновації та розвиток персоналу

Система внутрішнього управління підприємства також зазнає інноваційних змін: стандартизація процедурних протоколів відповідно до вимог професійних брендів; створення чек-листів контролю якості; оптимізація взаємодії між працівниками, дерматологом та спеціалістом із продажу ФППД; системне професійне навчання персоналу.

Організаційні зміни сприяють підвищенню якості сервісу, мінімізації помилок та зростанню ефективності операційної діяльності.

Для поглибленого аналізу операційної діяльності підприємства «HEDONISTE» нами було застосовано інструменти процесного моделювання, які забезпечують структурне відображення логіки роботи бізнес-процесів та дозволяють виявити чинники, що впливають на їх результативність.

Серед найбільш усталених методів у світовій практиці виокремлюють IDEF0-моделювання та причинно-наслідкові діаграми Fishbone (Ісікава), які активно застосовуються у сервісних та медико-косметологічних підприємствах/

Для аналізу обрано бізнес-процес «Обслуговування клієнта та реалізація ФППД», який є одним із базових для формування доходів та клієнтської лояльності (рис.2.5).

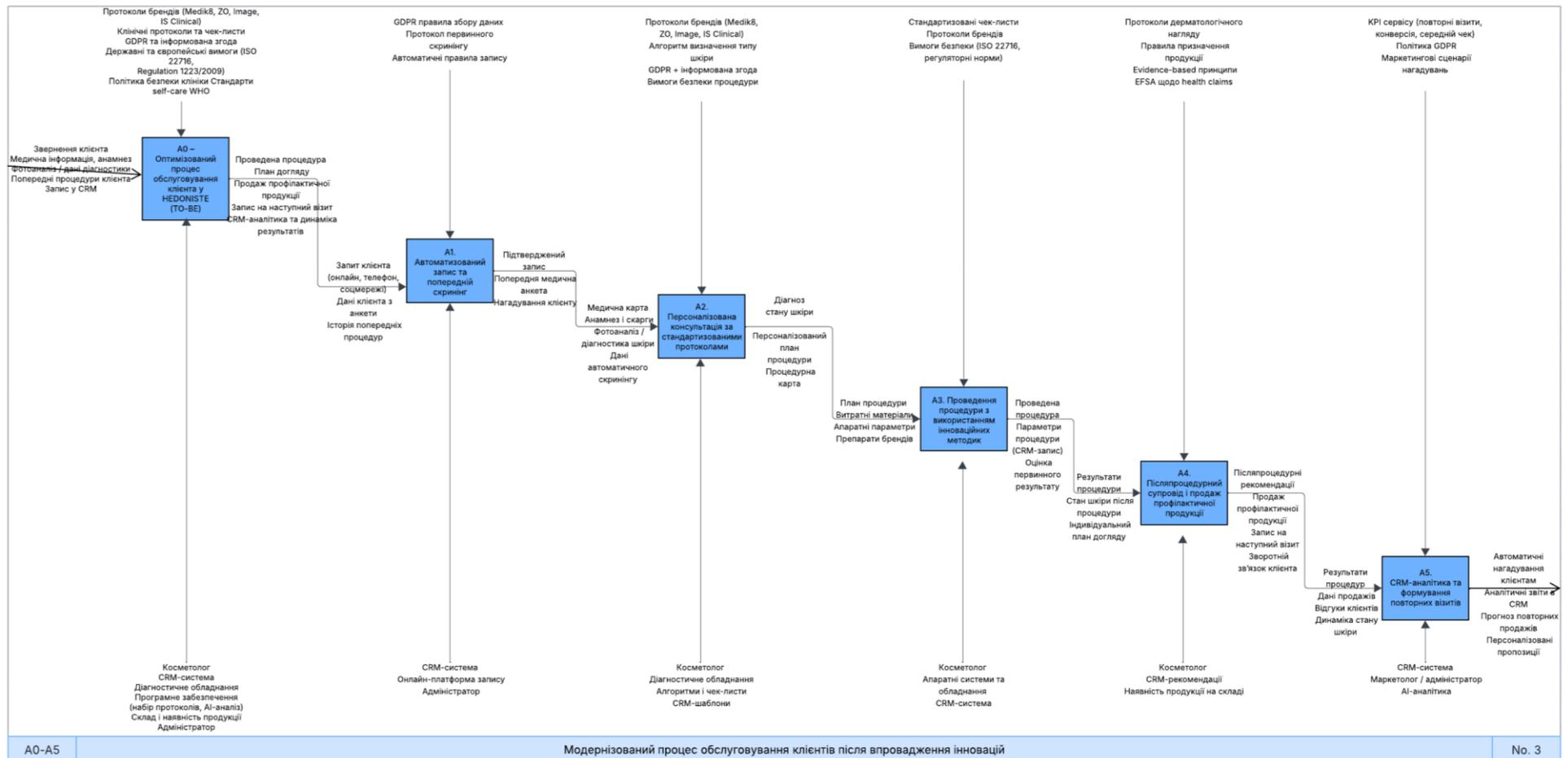


Рис. 2.5 IDEF0-модель процесу «Обслуговування клієнта та реалізація профілактичної продукції»

Джерело: власна розробка

Згідно з моделлю, формування кінцевого результату – якісної послуги та здійсненого продажу ФППД – залежить від: структурованих регламентів обслуговування (контролі), професійних компетенцій працівників та адміністратора (механізми), коректної діагностики потреб клієнта (вхід), та ефективності рекомендаційної системи (вихід).

Як демонструє побудована IDEF0-модель, у структурі процесу існують два проблемні елементи: недостатня деталізація первинної консультації; недостатня результативність етапу післяпроцедурного супроводу.

Саме ці вузли були ідентифіковані як ключові обмеження ефективності процесу.

Для глибшого розкриття виявлених обмежень та визначення їхніх першопричин доцільним є застосування методу причинно-наслідкового аналізу (діаграми Ісікави) за класичною структурою 5M: Man, Method, Machine, Material, Management. Цей інструмент дозволяє систематизувати фактори, що впливають на якість консультації та ефективність післяпроцедурного супроводу, а також визначити специфічні «вузькі місця», які не завжди очевидні під час процесного моделювання.

У контексті діяльності підприємства HEDONISTE діаграми Ісікави використовуються для детального аналізу двох ключових проблем, ідентифікованих за результатами IDEF0-моделі: низька конверсія продажу ФППД; зниження кількості повторних візитів клієнтів.

Причинно-наслідковий аналіз дозволяє структурувати можливі чинники цих проблем за категоріями (персонал, методи, матеріали, середовище, управління) та визначити напрями, що потребують інноваційних, організаційних або інвестиційних рішень.

Першою ключовою проблемою, визначеною за результатами аналізу бізнес-процесу, є низька конверсія продажу ФППД. На рис. 2.6 наведено причинно-наслідкову діаграму, що відображає потенційні фактори, які стримують обсяг продажів та знижують ефективність комерційної моделі підприємства HEDONISTE.



Рис. 2.6 Діаграма Ішікави №1 – визначення причин низької конверсії продажу ФППД

Джерело: власна розробка

Представлена діаграма Ішікави демонструє, що причини низької конверсії продажу ФППД мають комплексний характер і формуються під впливом низки маркетингових, організаційних, процесних та поведінкових чинників.

Серед найбільш значущих причин варто виділити: недостатню персоналізацію рекомендацій та відсутність налагодженої системи нагадувань; недостатню автоматизацію CRM-процесів та слабку аналітику за поведінкою клієнтів; низьку поінформованість клієнтів щодо користі продукції профілактичної дії; недостатню інтеграцію продукції у протоколи післяпроцедурного догляду.

Виявлені фактори свідчать про необхідність інноваційних (цифровізація сервісу), організаційних (стандартизація рекомендацій) та маркетингових рішень (освітні матеріали, просування у соціальних мережах) для підвищення ефективності продажів.

Друга ключова проблема, ідентифікована в межах аналізу бізнес-процесу, – зниження кількості повторних візитів клієнтів, що безпосередньо впливає на рівень лояльності, LTV та фінансові результати підприємства.

Для визначення першопричин цієї тенденції побудовано другу діаграму Ішікави (рис. 2.7), яка дозволяє структуровано оцінити фактори, що перешкоджають формуванню стабільного клієнтського потоку та повторного звернення до підприємства «HEDONISTE».

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків за допомогою діаграми Ішікави показав, що ключові фактори зниження кількості повторних візитів клієнтів зосереджені переважно у площині процесних, клієнтських та організаційно-системних аспектів діяльності підприємства. Це свідчить про наявність внутрішніх обмежень, пов'язаних зі стандартизацією сервісних протоколів, ефективністю CRM-комунікацій, міжфункціональною взаємодією та постпроцедурним супроводом клієнтів.



Рис. 2.7 Діаграма Ішікави №2 - визначення причин зниження кількості повторних візитів клієнтів

Джерело: власна розробка

Водночас результативність упровадження інноваційних та інвестиційних рішень значною мірою залежить не лише від формалізованих управлінських підходів, але й від рівня готовності персоналу до змін, якості внутрішніх процесів та сприйняття нововведень безпосередніми виконавцями.

У цьому контексті доцільним є доповнення процесного аналізу оцінюванням думки персоналу щодо організації роботи, якості навчання, зручності використання цифрових інструментів та необхідності оновлення процедур.

З метою виявлення організаційних проблемних аспектів та визначення рівня готовності персоналу підприємства «HEDONISTE» до подальших змін було проведено анкетування працівників, результати якого подано нижче.

Ефективність упровадження інноваційних та інвестиційних проєктів підприємства «HEDONISTE» значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу, організації консультаційних процесів та зручності використання цифрових інструментів у повсякденній діяльності.

У зв'язку з цим важливим елементом аналізу є оцінювання сприйняття впроваджених змін працівниками підприємства.

З метою виявлення організаційних проблемних аспектів та визначення готовності персоналу до подальших змін на підприємстві HEDONISTE було проведено анкетування працівників.

Опитування охоплювало питання, пов'язані з рівнем навчання персоналу, достатністю часу для якісної консультації клієнтів, зручністю використання CRM-системи, а також потребою у впровадженні нових процедурних протоколів. Результати анкетування персоналу підприємства HEDONISTE узагальнено в таблиці 2.19.

Аналіз результатів опитування свідчить, що більшість працівників позитивно оцінюють рівень навчання та доцільність упровадження нових процедурних протоколів.

Таблиця 2.19

Результати опитування персоналу

Питання	Так, %	Ні, %
Чи достатньо навчання?	62	38
Чи вистачає часу на якісну консультацію?	58	42
Чи зручна CRM для роботи?	41	59
Чи потрібні нові протоколи процедур?	77	23

Джерело: власна розробка

Водночас суттєва частка респондентів вказує на нестачу часу для проведення якісної консультації клієнтів і складність використання CRM-системи в щоденній роботі. Отримані результати підтверджують наявність організаційних резервів підвищення ефективності бізнес-процесів та якості сервісу на підприємстві «HEDONISTE» (дод. И, I, Ї, Й, К).

Отримані результати анкетування персоналу підприємства «HEDONISTE» підтверджують наявність організаційних і процесних аспектів, що потребують удосконалення, зокрема у частині консультаційних процедур, використання CRM-інструментів та стандартизації протоколів, що було враховано при формуванні пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів і сервісних стандартів у розділі 3.

З метою узагальнення результатів аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства, оцінки внутрішнього потенціалу та впливу чинників зовнішнього середовища, доцільним є застосування SWOT-аналізу (табл. 2.20). Використання цього інструменту дозволяє систематизувати виявлені сильні та слабкі сторони підприємства «HEDONISTE», а також ідентифікувати ключові можливості й загрози його стратегічного розвитку у сфері просування ФППД.

Таблиця 2.20

Матриця SWOT-аналізу підприємства «HEDONISTE»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поєднання косметологічних послуг із просуванням фармацевтичної продукції профілактичної дії. 2. Прямий контакт із кінцевим споживачем і можливість персоналізованої консультації. 3. Високий рівень професійної підготовки персоналу та регулярне підвищення кваліфікації. 3. Орієнтація на європейські стандарти якості та базові вимоги комплаєнсу. 4. Гнучка організаційна структура малого підприємства. 5. Лояльна клієнтська база та повторні звернення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня формалізація бізнес-процесів і стандартних операційних процедур (SOP). 2. Варіативність якості первинної консультації клієнтів. 3. Обмежене використання CRM-систем і клієнтської аналітики. 4. Недостатня стандартизація aftercare та self-care протоколів. 5. Обмежені фінансові та кадрові ресурси для масштабування діяльності.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на фармацевтичну продукцію профілактичної дії та розвиток культури self-care у країнах ЄС. 2. Розширення цифрових каналів комунікації (CRM, e-commerce, онлайн-консультації). 3. Інтеграція ФППД у персоналізовані протоколи догляду як джерело доданої цінності. 4. Використання європейських стандартів якості та комплаєнсу як конкурентної переваги. 5. Розвиток партнерств із виробниками ФППД та медичними й wellness-платформами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення регуляторних вимог ЄС до claims і маркетингових комунікацій. 2. Високий рівень конкуренції з боку великих фармацевтичних і wellness-брендів. 3. Ризик регуляторних санкцій та репутаційних втрат. 4. Зниження купівельної спроможності населення. 5. Швидка зміна споживчих трендів у сфері профілактичної медицини.

Джерело: власна розробка

На основі наведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство «HEDONISTE» має значний потенціал стратегічного розвитку, який полягає у поєднанні сервісної моделі з просуванням фармацевтичної продукції профілактичної дії. Реалізація цього потенціалу можлива за умови усунення виявлених слабких сторін, ефективного використання можливостей зовнішнього середовища та мінімізації впливу загроз.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку підприємства

доцільно зосередитися на стандартизації бізнес-процесів, впровадженні цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами, посиленні комплаєнс-орієнтованої моделі управління та розвитку персоналу, що створює основу для формування конкурентних переваг у сфері фармацевтичної продукції профілактичної дії.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності підприємства «HEDONISTE» дозволив комплексно оцінити його операційну, інноваційну та стратегічну складові.

У ході дослідження проаналізовано організаційну структуру, ключові бізнес-процеси, напрями інноваційної та інвестиційної діяльності, а також рівень готовності персоналу до впровадження змін.

Результати процесного аналізу із застосуванням IDEF0-моделювання та діаграм Ісікави засвідчили наявність низки організаційних і процесних обмежень, зокрема недостатню стандартизацію консультаційних процедур, фрагментарність aftercare-супроводу, складність використання CRM-інструментів та неузгодженість взаємодії між функціональними ролями.

Виявлені проблеми безпосередньо впливають на якість сервісу, рівень повторних звернень клієнтів і ефективність реалізації профілактичної фармацевтичної продукції. Проведений аналіз показав, що підприємство «HEDONISTE» активно впроваджує сучасні технологічні рішення, цифрові інструменти управління сервісом, а також використовує професійну продукцію з високим рівнем доказовості та відповідності регуляторним вимогам.

Інвестиції у технічне оснащення, розширення продуктової лінійки профілактичної дії та цифровізацію бізнес-процесів характеризуються високою економічною доцільністю та формують фінансові передумови для подальшого зростання.

Оцінювання результатів анкетування персоналу підтвердило, що ефективність стратегічного розвитку підприємства значною мірою залежить від рівня організаційної підтримки змін, доступності навчання, зручності цифрових інструментів і чіткості процедурних регламентів.

Отримані результати свідчать про наявність внутрішнього потенціалу до трансформацій за умови впровадження системного підходу до управління стратегічним розвитком.

З метою узагальнення результатів аналізу внутрішнього середовища підприємства та оцінки впливу чинників зовнішнього середовища у роботі проведено SWOT-аналіз, який дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємства «HEDONISTE», а також ідентифікувати ключові можливості й загрози його стратегічного розвитку у сфері просування фармацевтичної продукції профілактичної дії.

Результати SWOT-аналізу підтвердили наявність значного потенціалу зростання підприємства за умови усунення виявлених внутрішніх обмежень та ефективного використання можливостей зовнішнього середовища.

Таким чином, результати аналізу, проведеного у другому розділі, включаючи процесний аналіз, оцінювання кадрового потенціалу та SWOT-аналіз, дозволили ідентифікувати ключові проблеми та резерви розвитку підприємства «HEDONISTE», а також обґрунтувати необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до цілісної системи стратегічного управління. Це зумовлює доцільність розроблення та впровадження комплексу організаційних, процесних та інвестиційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства, що і становить предмет дослідження наступного розділу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА «HEDONISTE»

3.1 Упровадження системного підходу до управління стратегічним розвитком підприємства «HEDONISTE»

Функціонування підприємства «HEDONISTE», яке поєднує надання косметологічних послуг із просуванням ФППД та здійснює діяльність в умовах жорсткого європейського регуляторного середовища, зумовлює необхідність переходу від фрагментарного стратегічного планування до цілісної системи управління стратегічним розвитком. Така система має забезпечувати узгодженість стратегічних цілей підприємства з ключовими бізнес-процесами, людськими ресурсами, інноваційними ініціативами та механізмами контролю результативності.

Запровадження системного підходу до управління стратегічним розвитком на підприємстві «HEDONISTE» дозволяє підвищити рівень керованості стратегічних змін в умовах динамічного ринкового середовища та регуляторної невизначеності, характерної для фармацевтичного та косметологічного секторів. Водночас такий підхід забезпечує інтеграцію довгострокових стратегічних орієнтирів із поточними управлінськими рішеннями, що приймаються на операційному рівні.

Ключовими перевагами впровадження системи управління стратегічним розвитком на підприємстві «HEDONISTE» є формування стійких конкурентних переваг на основі високих стандартів якості, доказовості та клієнтоорієнтованості, підвищення рівня залученості персоналу до реалізації стратегічних ініціатив, а також створення механізмів безперервного зворотного зв'язку. Наявність таких механізмів дозволяє своєчасно коригувати стратегічні рішення відповідно до змін регуляторних

вимог, ринкових трендів і поведінки споживачів, забезпечуючи сталість розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Запропонована система управління стратегічним розвитком підприємства «HEDONISTE» ґрунтується на класичній логіці стратегічного управлінського циклу, концептуально обґрунтованій у працях Г. Мінцберга [68], М. Герцмана [61], А. Дезрьомо, К. Лекока та В. Варньє [69], а також на системному підході до формування та реалізації стратегії, розвинутому І. Аллером і М.-Е. Фірсіроту [70].

Зазначені теоретичні положення адаптовано з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств фармацевтичного сектору, що спеціалізуються на просуванні продукції профілактичної дії, що дало змогу виокремити комплекс взаємопов'язаних блоків управління стратегічним розвитком:

- 1) стратегічна діагностика;
- 2) формування стратегічних цілей;
- 3) реалізація стратегічних рішень;
- 4) контроль і коригування;
- 5) зворотний зв'язок та організаційне навчання (рис. 3.1).

Особливістю запропонованої системи є збалансоване поєднання надання косметологічних послуг і просування ФППД в умовах європейського регуляторного середовища (дод. 3).

Першим блоком запропонованої системи є блок «Стратегічна діагностика», який передбачає комплексну оцінку зовнішнього середовища (регуляторні вимоги ЄС, ринкові тенденції, конкурентне середовище) та внутрішнього потенціалу підприємства (бізнес-процеси, персонал, фінансові ресурси, якість сервісу).

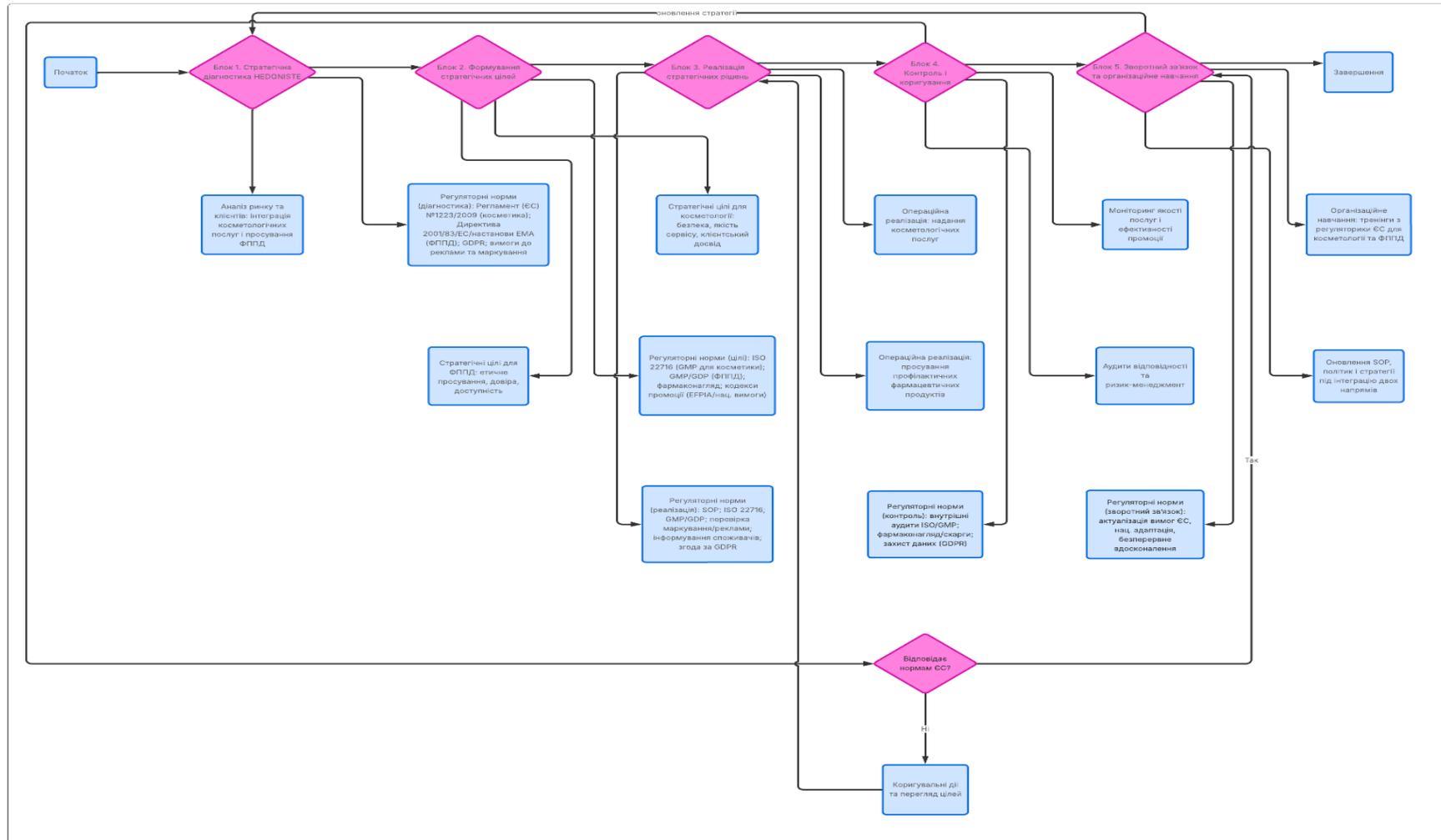


Рис. 3.1 Запропонована блок-схема системи управління стратегічним розвитком підприємства «HEDONISTE»

Джерело: складено на підставі [1; 15]

Наступний блок «Формування стратегічних цілей» — визначає пріоритети розвитку підприємства з урахуванням поєднання косметологічних послуг і ФППД, а також вимог доказовості, якості та клієнтоорієнтованості.

Блок «Реалізація стратегічних цілей» охоплює впровадження управлінських рішень, спрямованих на удосконалення бізнес-процесів, розвиток сервісних стандартів, інтеграцію ФППД в протоколи self-care та aftercare, а також упровадження інноваційних і цифрових рішень.

Блок «Контроль і коригування» базується на використанні системи показників ефективності (KPI, Balanced Scorecard), що дозволяє оцінити рівень досягнення стратегічних цілей та ефективність реалізованих управлінських заходів.

Завершальним елементом системи управління стратегічним розвитком підприємства «HEDONISTE» є блок «Зворотний зв'язок та організаційне навчання», який забезпечує замкнений та адаптивний характер управління.

На цьому етапі здійснюється зіставлення фактичних результатів реалізації стратегії з визначеними стратегічними цілями та контрольними показниками (KPI, BSC), зокрема за такими напрямками:

- результативність бізнес-процесів надання косметологічних послуг;
- ефективність просування фармацевтичної продукції профілактичної дії;
- рівень клієнтської задоволеності та повторних звернень;
- відповідність регуляторним і комплаєнс-вимогам Європейського Союзу;
- рівень залученості та професійного розвитку персоналу.

У разі досягнення стратегічних цілей управлінський цикл завершується фіксацією отриманих результатів, закріпленням ефективних управлінських практик та їх інтеграцією у стандартні операційні процедури підприємства «HEDONISTE», що створює основу для подальшого масштабування бізнесу та підтримання стійких конкурентних переваг.

У разі недосягнення запланованих стратегічних орієнтирів активується механізм зворотного зв'язку та організаційного навчання, який передбачає:

- 1) перегляд результатів стратегічної діагностики;
- 2) уточнення або коригування стратегічних цілей;
- 3) модифікацію управлінських рішень щодо бізнес-процесів, системи мотивації персоналу, форматів комунікації з клієнтами та партнерами;
- 4) адаптацію продуктово-сервісної пропозиції з урахуванням змін регуляторного та ринкового середовища.

Таким чином, система управління стратегічним розвитком підприємства «HEDONISTE» має функціонувати як безперервний, адаптивний цикл, у межах якого контроль результатів і механізми зворотного зв'язку забезпечують своєчасне коригування стратегії, підвищення рівня залученості персоналу та здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін у сфері косметологічних послуг і просування ФППД.

Алгоритм формування та впровадження системи управління стратегічним розвитком підприємства HEDONISTE передбачає послідовність етапів, кожен з яких створює інформаційну базу для економічного обґрунтування управлінських рішень (рис. 3.2).

Запропонований алгоритм формування та впровадження системи управління стратегічним розвитком підприємства «HEDONISTE» з урахуванням фінансової оцінки ефективності орієнтований на поетапне фінансово-економічне обґрунтування стратегічних рішень та оцінку результатів їх реалізації.

На першому етапі здійснюється збір фінансових даних, необхідних для прийняття стратегічних рішень, зокрема інформації про доходи від надання косметологічних послуг і реалізації ФППД, структуру витрат, а також витрати, пов'язані з дотриманням регуляторних і комплаєнс-вимог. Результатом етапу є формування фінансової бази для подальших розрахунків.

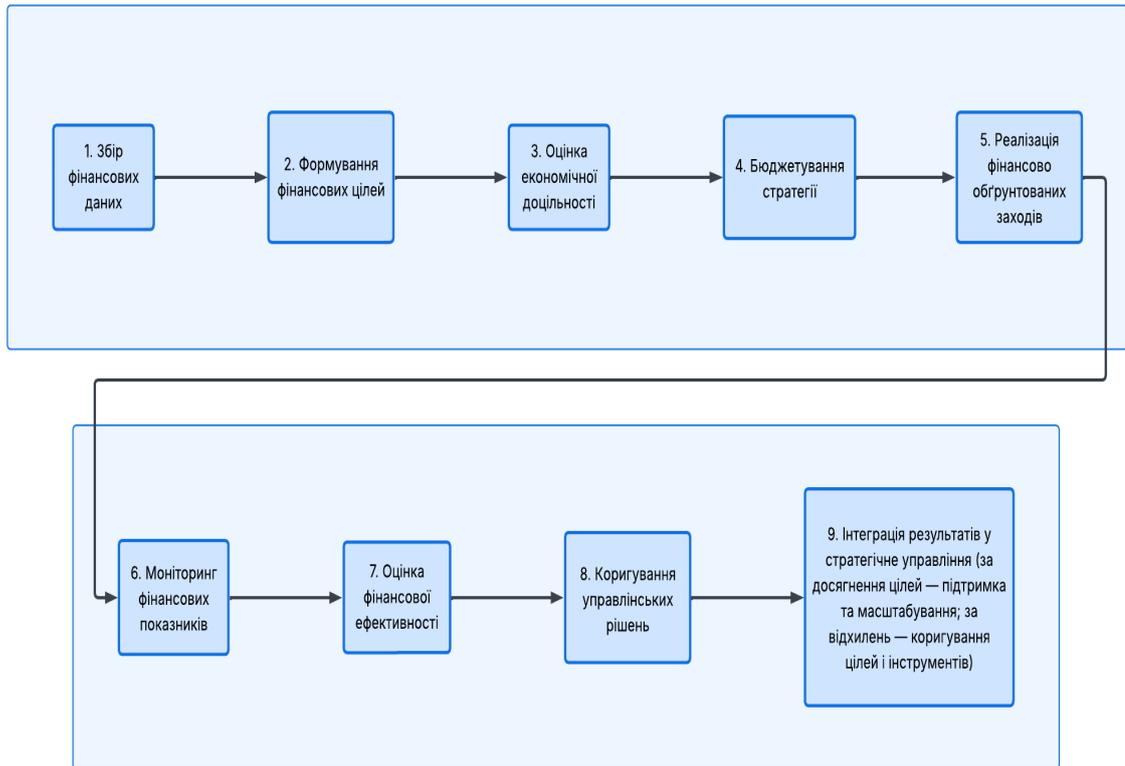


Рис. 3.2 Запропонований алгоритм формування та впровадження системи управління стратегічним розвитком підприємства «HEDONISTE» з урахуванням фінансової оцінки ефективності

Джерело: власна розробка

Другий етап передбачає формування фінансових цілей стратегічного розвитку підприємства, які конкретизують бажані параметри зростання виручки, маржинальності, середнього чека та загальної фінансової стійкості. На цьому етапі стратегічні орієнтири трансформуються у вимірювані фінансові показники.

На третьому етапі здійснюється оцінка економічної доцільності стратегічних ініціатив шляхом зіставлення очікуваних витрат і прогнозованих фінансових результатів. Це дозволяє відібрати ті управлінські рішення, реалізація яких забезпечує позитивний економічний ефект для підприємства.

Четвертий етап передбачає формування інвестиційного бюджету, розподіл фінансових ресурсів між окремими заходами та планування витрат у часовому розрізі.

На п'ятому етапі відбувається реалізація фінансово обґрунтованих заходів, у межах якої здійснюється впровадження управлінських рішень у діяльність підприємства та фіксація фактичних витрат і доходів.

Шостий етап передбачає моніторинг фінансових показників, що забезпечує контроль виконання бюджету, динаміки доходів і витрат, а також виявлення відхилень від планових значень.

На сьомому етапі здійснюється оцінка фінансової ефективності стратегічних рішень з використанням показників ROI, NPV та періоду окупності, що дозволяє об'єктивно оцінити економічні результати реалізації стратегії.

Восьмий етап полягає у коригуванні управлінських рішень на основі результатів фінансової оцінки, що може передбачати оптимізацію витрат, перерозподіл інвестицій або уточнення інструментів реалізації стратегії. Завершальним етапом алгоритму є інтеграція отриманих результатів у систему стратегічного управління підприємством.

У разі досягнення фінансових і стратегічних цілей система переходить у режим підтримки та масштабування.

У разі виявлення відхилень здійснюється коригування цілей і управлінських інструментів, а також формується механізм організаційного навчання, що забезпечує безперервний стратегічний розвиток підприємства «HEDONISTE».

У поточному форматі стратегічне управління на підприємстві «HEDONISTE» має переважно операційно-реактивний характер: рішення щодо сервісу, комунікацій, використання CRM та просування ФППД часто приймаються ситуативно, без єдиного плану реалізації та формалізованих стандартів.

Контроль результативності здебільшого спирається на окремі показники (виручка/завантаженість), тоді як показники повторних візитів, якості первинної консультації, aftercare-супроводу та комплаєнсу в комунікаціях не завжди інтегровані в єдину систему.

Типові наслідки такого підходу для HEDONISTE:

- нерівномірна якість первинної консультації (залежність від спеціаліста);
- складність системного використання CRM та клієнтської аналітики;
- слабка стандартизація aftercare/self-care протоколів із ФППД;
- відсутність “замкненого циклу” навчання персоналу за результатами контролю (висновки не завжди перетворюються на оновлені SOP/чек-листи/скрипти).

У результаті частина конкурентних переваг (якість сервісу, доказовість рекомендацій, інтеграція ФППД у протоколи, CRM-керованість) формувалася не як керована система, а як сукупність окремих ініціатив, що складно масштабувати та стандартизувати.

З метою переходу до керованого стратегічного розвитку запропоновано удосконалений процес управління стратегічним розвитком HEDONISTE (рис. 3.3).

Удосконалений процес переводить HEDONISTE у циклічну систему управління стратегічним розвитком, де стратегія не “декларується”, а впроваджується через портфель ініціатив і підтримується контролем, комплаєнсом та організаційним навчанням.

Вхідні дані

Формування процесу починається з консолідації управлінської інформації: регуляторні вимоги (EFPIA/GDPR, правила щодо claims), ринкові тренди self-care/профілактики, фінансові обмеження, а також результати анкетування персоналу та процесного аналізу (IDEF0, діаграма Ісікави). Це створює єдину базу для прийняття стратегічних рішень.

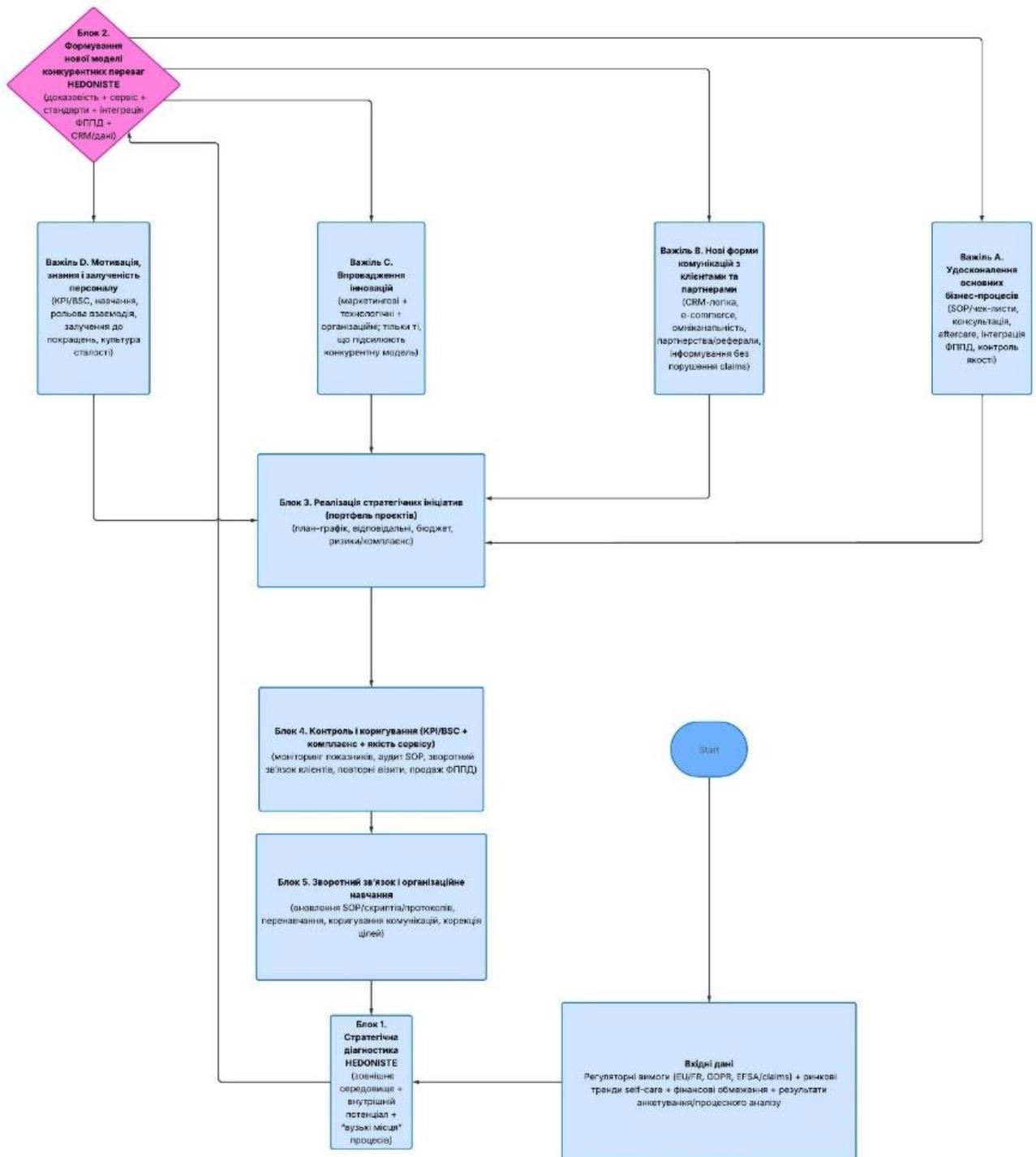


Рис. 3.3. Удосконалений процес управління стратегічним розвитком підприємства «HEDONISTE»

Джерело: власна розробка

Блок 1. Стратегічна діагностика HEDONISTE.

На цьому етапі має здійснюватися оцінка зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства з фокусом на “вузькі місця”

ключових процесів: первинна консультація, CRM-ведення, aftercare, повторні візити, комплаєнс комунікацій у просуванні ФППД. Результатом є перелік стратегічних проблем і можливостей, які мають бути переведені у вимірювані управлінські цілі.

Блок 2. Формування оновленої моделі конкурентних переваг HEDONISTE.

Результати діагностики мають трансформуватися у модель конкурентних переваг підприємства, релевантну саме для HEDONISTE: доказовість + якість сервісу + стандарти процесів + інтеграція ФППД у протоколи + CRM/дані. Саме цей блок “зшиває” дві складові діяльності HEDONISTE — косметологічні послуги та просування/інтеграцію ФППД — в одну стратегічну логіку.

Важелі змін A–D (як “механізми” створення переваг) - ці 4 блоки показують, за рахунок чого конкурентна модель стає реальністю:

Важіль А. Удосконалення основних бізнес-процесів

Включає стандартизацію через SOP/чек-листи, контроль якості консультації, системний aftercare, інтеграцію ФППД у протоколи, а також процесні метрики.

Важіль В. Охоплює нові форми комунікації з клієнтами та партнерами CRM-логіку, e-commerce, партнерські взаємодії, referral-канали, інформаційні матеріали без порушення вимог щодо claims. Мета — підвищити повторні звернення та керованість клієнтського шляху.

Важіль С. Впровадження інновацій (маркетингових і технологічних).

Інновації мають розглядатися як найважливіший інструмент стратегічного розвитку: цифрові рішення, автоматизація рекомендацій, оновлення сервісної моделі, технологічні зміни в процедурах — усе, що підсилює конкурентну модель.

Важіль D. Мотивація, знання і залученість персоналу.

Саме поєднання таких елементів управління як навчання, KPI/BSC, культура доказовості, залученість до змін, професійний розвиток є умовою

сталого розвитку. Тут же доцільно згадати орієнтацію на сталість: відповідальність у комунікаціях, етичність, комплаєнс, раціональність ресурсів (як елемент довіри та довгострокової стійкості).

Блок 3. Реалізація стратегічних ініціатив.

Важелі А–D мають конвертуватися у портфель проєктів із чіткими параметрами: план-графік, призначення відповідальних осіб, бюджети, ризику/комплаєнс, очікуваний ефект. Саме на цьому етапі стратегія «стає програмою дій».

Блок 4. Контроль і коригування.

Має проводитися регулярний контроль показників та якості виконання SOP/протоколів, аудит дотримання регуляторних вимог у комунікаціях, аналіз повторних візитів/продажів ФППД, оцінка результативності CRM. За наявності відхилень — мають коригуватися дії та ресурси.

Блок 5. Зворотний зв'язок і організаційне навчання.

Цей блок пов'язаний із «закриттям циклу» і передбачає оновлення SOP/скриптів/протоколів, навчання персоналу, корекцію комунікацій і цілей на наступний цикл.

Якщо цілі досягнуті — система переходить у режим підтримки та масштабування; якщо ні — повертається до Блоку 1 із уточненими гіпотезами та рішеннями.

Ключова відмінність удосконаленого процесу полягає в тому, що стратегічна діагностика виводить підприємство не просто на формування цілей, а на оновлену модель конкурентних переваг HEDONISTE, яка досягається через:

- 1)удосконалення основних бізнес-процесів (SOP/чек-листи, aftercare, інтеграція ФППД у протоколи, контроль якості);
- 2)впровадження нових форм комунікації з клієнтами та партнерами (CRM-логіка, e-commerce, партнерські канали, прозора комплаєнс-комунікація без порушень claims);
- 3)впровадження інновацій (маркетингових, технологічних, цифрових);

4) удосконалення системи мотивації, знань і професійного розвитку персоналу (KPI/BSC, навчання, рольова модель, залученість до змін);

5) підвищення залученості персоналу до реалізації стратегії сталого розвитку (якість сервісу, етичність комунікацій, відповідальне використання ресурсів, комплаєнс).

Таким чином, удосконалений процес перетворює фактори успіху на керовані управлінські механізми:

конкурентна модель → конкретні важелі (A–D) → портфель проєктів → KPI/BSC-контроль → навчання → новий цикл.

Тобто HEDONISTE отримує не «план», а систему, яка забезпечує стійкий розвиток й адаптацію у регуляторно чутливому середовищі.

3.2 Обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства «HEDONISTE»

Високий рівень регуляторної насиченості фармацевтичного та косметологічного ринків Європейського Союзу зумовлює необхідність інтеграції комплаєнс-орієнтованого підходу в систему стратегічного управління підприємством «HEDONISTE».

Аналіз діяльності підприємства показав, що дотримання вимог GDPR, Regulation (EC) №1223/2009, MDR 2017/745, рекомендацій ANSM та етичних стандартів EFPIA здійснюється переважно на операційному рівні та не завжди формалізоване у вигляді внутрішніх процедур.

З метою підвищення регуляторної зрілості підприємства нами запропоновано впровадити такі заходи:

1) формалізацію політики комплаєнсу щодо обробки персональних даних клієнтів, медико-естетичної документації та CRM-аналітики;

2) розробку внутрішніх регламентів комунікацій із клієнтами щодо ФППД з урахуванням вимог до claims і доказовості;

3) запровадження регулярного внутрішнього комплаєнс-аудиту маркетингових матеріалів, aftercare-рекомендацій та цифрового контенту;

4) системне навчання персоналу основам регуляторної відповідності та етичного просування продукції.

Реалізація зазначених заходів дозволить знизити регуляторні ризики, підвищити довіру клієнтів і партнерів, а також створити основу для сталого масштабування бізнесу без загрози санкцій чи репутаційних втрат.

Однією з ключових передумов підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства «HEDONISTE» є стандартизація основних управлінських і операційних процесів. Проведений аналіз показав, що відсутність формалізованих стандартів у низці критично важливих процесів призводить до варіативності якості сервісу, ускладнює контроль результативності та знижує керованість стратегічних ініціатив.

З метою усунення зазначених недоліків на підприємстві «HEDONISTE» нами запропоновано розробку і впровадження низки стандартних операційних процедур (Standard Operating Procedures, SOP), яка охоплює ключові підпроцеси, безпосередньо пов'язані зі стратегічним розвитком, регуляторною відповідністю та формуванням довгострокових відносин із клієнтами.

Для забезпечення керованості впровадження запропонованих змін доцільно сформувавши «пакет SOP» як внутрішній нормативний контур системи управління стратегічним розвитком підприємства «HEDONISTE».

Такий пакет виконує три функції: закріплює єдині вимоги до виконання ключових підпроцесів; забезпечує відтворюваність результату незалежно від виконавця; створює основу для контролю (KPI/BSC), внутрішнього аудиту та організаційного навчання.

З урахуванням специфіки діяльності HEDONISTE (косметологічні послуги та просування ФППД у регуляторно чутливому середовищі ЄС) до впровадження рекомендовано такі SOP:

1. SOP HED-SOP-01 Управління регуляторною відповідністю та доказовістю комунікацій щодо ФППД.

Дана SOP має регламентувати порядок дотримання європейських регуляторних вимог і етичних стандартів у комунікаціях щодо ФППД. Стандарт визначає правила використання доказової інформації, формулювання рекомендацій та обмеження щодо claims у консультаціях, aftercare-матеріалах і цифрових каналах комунікації.

Запровадження HED-SOP-01 дозволить: мінімізувати регуляторні та репутаційні ризики; забезпечити відповідність комунікацій вимогам ЄС; підвищити рівень довіри клієнтів до рекомендацій підприємства; інтегрувати комплаєнс як постійний елемент стратегічного управління, а не ситуативну функцію.

Таким чином, SOP HED-SOP-01 дозволить системно підходити до формування нормативної основи стратегічного розвитку HEDONISTE в умовах високої регуляторної складності. Нами розроблено даний SOP з урахуванням загальних вимог ЄС/Франції до комплаєнсу, доказовості комунікацій, контролю документів і захисту персональних даних; остаточна валідація формулювань claims здійснюється відповідальною особою/залученим регуляторним консультантом залежно від категорії продукту (див. дод. Ж).

2. SOP HED-SOP-02 Стандарт первинної консультації клієнта та інтеграції ФППД у персональний протокол.

Проект розробленої SOP HED-SOP-02 наведений у додатку Ж.

SOP HED-SOP-02 має бути спрямована на уніфікацію процесу первинної консультації клієнта, який є ключовим етапом формування цінності послуги та довгострокових відносин. Процедура визначає єдину структуру збору інформації, діагностики, формування персонального протоколу догляду та інтеграції ФППД у self-care та aftercare.

Реалізація даної SOP забезпечить: зниження залежності якості консультації від індивідуального стилю спеціаліста; підвищення доказовості

рекомендацій; системну інтеграцію ФППД у клієнтський шлях; зростання середнього чека та повторних звернень.

Таким чином, SOP HED-SOP-02 трансформує консультацію з операційної дії у стратегічний інструмент розвитку підприємства.

3. SOP HED-SOP-03 CRM-фіксація, aftercare-супровід і повторні звернення (ретеншн) клієнтів HEDONISTE.

SOP HED-SOP-03 має регламентувати порядок ведення CRM-системи, фіксації результатів процедур, рекомендацій та організації aftercare-супроводу клієнтів. Особлива увага повинна приділятися механізмам стимулювання повторних звернень і формування довгострокової лояльності. Впровадження даної процедури дозволить: забезпечити безперервність клієнтського шляху; підвищити керованість ретеншн-показників; використовувати CRM як інструмент стратегічної аналітики; інтегрувати aftercare у загальну модель стратегічного розвитку. SOP HED-SOP-03 є ключовою ланкою між операційною діяльністю та стратегічними цілями зростання LTV клієнтів.

4. SOP HED-SOP-04 Система BSC/KPI: постановка цілей, щомісячний контроль і коригування стратегії підприємства HEDONISTE.

SOP HED-SOP-04 має визначати порядок формування системи стратегічних і операційних показників (KPI) та їх інтеграцію у модель Balanced Scorecard підприємства. Процедура повинна регламентувати постановку цілей, регулярний моніторинг результатів і механізми коригування стратегічних рішень.

Застосування даної SOP забезпечуватиме: трансляцію стратегічних цілей у вимірювані показники; системний контроль реалізації стратегії; своєчасне коригування управлінських рішень; формування замкненого циклу стратегічного управління та організаційного навчання.

Таким чином, SOP HED-SOP-04 має виконувати роль інтегруючого елемента всієї системи стратегічного розвитку підприємства.

Запровадження системи SOP HED-SOP-01 – HED-SOP-04 дозволить перевести стратегічний розвиток підприємства HEDONISTE з декларативного рівня у практичну площину (табл.3.1). Стандарти операційних і управлінських процесів сприятимуть забезпеченню єдності підходів, прозорості контролю, зниженню ризиків та підвищенню результативності стратегічних ініціатив, що створює основу для сталого розвитку підприємства в умовах європейського ринку косметологічних та профілактичних послуг.

Таблиця 3.1

Рекомендовані до впровадження на підприємстві «HEDONISTE» СОПи в межах проєкту удосконалення управління стратегічним розвитком

Код СОП	Назва СОП	Управлінська функція	Ключовий результат (вихід)	Періодичність/ тригер
HED-SOP-01	Управління регуляторною відповідністю та доказовістю комунікацій щодо ФППД	Комплаєнс, ризик-менеджмент, якість	Реєстр заяв/матеріалів, протокол перевірки, затверджені шаблони, audit trail	Перед запуском/оновленням матеріалів; щоквартальний аудит
HED-SOP-02	Стандарт первинної консультації та інтеграції ФППД у персональний протокол	Операційне управління сервісом	Чек-лист консультації, персональний plan self-care/aftercare, зафіксовані рекомендації	Кожна первинна консультація
HED-SOP-03	CRM-фіксація, aftercare-супровід і повторні звернення (retention)	CRM-керуваність, клієнтський сервіс	Запис у CRM, тригери повідомлень, сценарії follow-up, звіт про retention	Кожний візит/покупка; щотижневий контроль
HED-SOP-04	Система BSC/KPI: постановка цілей, щомісячний контроль і коригування	Стратегічний контролінг	BSC-матриця, KPI-дашборд, протокол щомісячного review, коригувальний план	Щомісяця; позапланово при відхиленнях KPI

Джерело: власна розробка

Аналіз діяльності підприємства «HEDONISTE», проведений у розділі 2, свідчить про зростання ролі ФППД у структурі доходів та формуванні конкурентних переваг. Водночас на поточному етапі така продукція використовується підприємством переважно як додатковий елемент сервісу, а не як повноцінна складова стратегічної бізнес-моделі.

З огляду на загальноєвропейські тенденції розвитку self-care та превентивної медицини, інтеграція ФППД у клієнтський шлях має бути розглянута як один із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства «HEDONISTE». Така інтеграція повинна здійснюватися не на рівні окремих продажів, а через системне включення профілактичних продуктів у клієнтський шлях і протоколи надання косметологічних послуг.

Доцільним, на наш погляд, є впровадження моделі інтеграції ФППД за такими напрямками:

- 1) включення профілактичних засобів до стандартів первинної консультації та персоналізованих протоколів догляду;
- 2) використання ФППД як елементу aftercare-супроводу з метою підвищення ефективності процедур та закріплення результатів;
- 3) застосування доказового підходу при формуванні рекомендацій, що відповідає вимогам європейського регуляторного поля;
- 4) поєднання офлайн-супроводу з цифровими каналами (CRM, e-commerce, онлайн-консультації) (табл. 3.2).

Запропонована модель інтеграції дозволяє розглядати ФППД не як окремий товар, а як елемент комплексної сервісної пропозиції в умовах досліджуваного підприємства. Такий підхід забезпечує синергію між косметологічними процедурами, aftercare-супроводом і цифровими каналами взаємодії з клієнтами.

Для наочності практичної реалізації інтеграції ФППД у діяльність підприємства «HEDONISTE» доцільно удосконалити схему клієнтського шляху, яка має відображати послідовність ключових етапів формування доданої цінності для клієнта:

**Модель інтеграції ФППД у клієнтський шлях підприємства
«HEDONISTE»**

Напрямок інтеграції	Управлінський механізм	Сфера практичної реалізації	Стратегічний ефект
Інтеграція у первинну консультацію	Стандартизація процедури консультації (SOP HED-SOP-02)	Включення профілактичних засобів у персоналізований протокол догляду на етапі первинної діагностики	Підвищення цінності консультації, зростання середнього чека
Інтеграція у aftercare-супровід	Aftercare-протоколи та чек-листи	Рекомендація ФППД для закріплення результатів процедур	Збільшення повторних звернень, формування довгострокових відносин
Доказовість рекомендацій	Регуляторний контроль і комплаєнс (HED-SOP-01)	Використання лише дозволених формулювань та доказових даних	Зниження регуляторних ризиків, зростання довіри клієнтів
Цифрова інтеграція	CRM та e-commerce (HED-SOP-03)	Фіксація рекомендацій у CRM, онлайн-нагадування, повторні покупки	Підвищення LTV ((lifetime value), керованість клієнтського шляху

Джерело: власна розробка

Первинна консультація → Персоналізований протокол → Процедура → Aftercare-супровід → CRM-нагадування → Повторний візит / покупка.

Представлена схема демонструє логіку інтеграції ФППД у клієнтський шлях підприємства «HEDONISTE».

Кожен етап передбачає не лише надання послуги, а й формування довгострокової цінності для клієнта через персоналізацію, aftercare та цифровий супровід. Такий підхід дозволяє забезпечити повторні звернення, підвищити LTV та підтримати стратегічні цілі розвитку підприємства.

Інтеграція ФППД у клієнтський шлях дозволить підприємству «HEDONISTE:

- 1)підвищити середній чек без зниження сприйманої цінності послуг;
- 2)збільшити частку повторних звернень клієнтів за рахунок aftercare-моделі;
- 3)сформувати довгострокові відносини з клієнтами на основі комплексного підходу до здоров'я та догляду;
- 4)зміцнити конкурентні позиції шляхом диференціації сервісу.

Таким чином, ФППД трансформується з додаткового товару у стратегічний інструмент розвитку підприємства «HEDONISTE», що сприятиме стабільному зростанню доходів та підвищенню лояльності клієнтів.

Ефективність реалізації стратегічних ініціатив значною мірою залежить від наявності інструментів контролю та оцінки досягнення стратегічних цілей. Проведений аналіз показав, що на підприємстві «HEDONISTE» контроль результативності зосереджений переважно на фінансових показниках, тоді як клієнтські, процесні та інноваційні аспекти стратегічного розвитку оцінюються фрагментарно.

З метою забезпечення комплексного контролю за результативністю стратегічного розвитку доцільно впровадити систему KPI, інтегровану у модель BSC, адаптовану до умов діяльності підприємства «HEDONISTE».

Така система дозволить забезпечити зв'язок між стратегічними цілями та щоденною операційною діяльністю.

Для підприємства «HEDONISTE» доцільно сформувати систему BSC за чотирма взаємопов'язаними перспективами, які забезпечують комплексну оцінку стратегічного розвитку:

Фінансова перспектива, яка має бути орієнтована на забезпечення зростання виручки та прибутковості за рахунок оптимізації структури доходів, збільшення частки ФППД та підвищення маржинальності послуг.

Клієнтська перспектива, яка має бути спрямована на підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання кількості повторних звернень, формування лояльності та LTV.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів, яка має охоплювати контроль дотримання стандартів операційних процедур (SOP), ефективність первинних консультацій, aftercare-супроводу, використання CRM та інтеграції ФППД у протоколи догляду.

Перспектива навчання та розвитку, яка має бути спрямована на підвищення кваліфікації персоналу, залученість у реалізацію стратегічних ініціатив, дотримання комплаєнс-вимог та розвиток організаційного навчання.

Запропонована нами система BSC та система KPI для підприємства «HEDONISTE» наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Запропонована система Balanced Scorecard (BSC) та система ключових показників ефективності (KPI) для підприємства «HEDONISTE»

Перспектива BSC	Стратегічна ціль	Ключові показники KPI	Періодичність контролю	Управлінське рішення
Фінансова	Зростання доходів та маржинальності	Загальна виручка; частка ФППД у доходах; операційна маржа	Щомісяця	Удосконалення асортименту, гнучке коригування цінової політики
Клієнтська	Підвищення лояльності клієнтів	Частка повторних візитів; LTV; рівень задоволеності	Щомісяця	Оптимізація aftercare та сервісних протоколів
Внутрішні процеси	Стандартизація та якість сервісу	Дотримання SOP; якість консультацій; CRM-фіксація	Щомісяця	Впровадження і постічний розвиток SOP, корекція процесів
Навчання і розвиток	Підвищення компетентності персоналу	Навчальні години; комплаєнс-помилки; залученість	Квартально	Навчання, коучинг, удосконалення системи мотивації

Джерело: власна розробка

Представлена система BALANCED SCORECARD та запропоновані ключові показники ефективності дозволять здійснювати регулярний моніторинг досягнення стратегічних цілей підприємства «HEDONISTE».

Інтеграція фінансових, клієнтських, процесних показників та показників навчання і розвитку персоналу дозволить забезпечити комплексний підхід до оцінки результативності стратегічного розвитку.

Впровадження системи BSC сприятиме формуванню підґрунтя для своєчасного коригування управлінських рішень та розвитку механізмів організаційного навчання.

Система KPI/BSC дозволить підприємству «HEDONISTE» здійснювати регулярний моніторинг реалізації стратегії та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Вона формує замкнений цикл стратегічного управління:

цілі → показники → контроль → корекція → навчання.

Отже, впровадження системи KPI/BSC на підприємстві «HEDONISTE» сприятиме:

- ✓ забезпеченню прозорості стратегічних цілей;
- ✓ проведенню регулярного моніторингу результатів;
- ✓ своєчасному коригуванню управлінських рішень;
- ✓ формуванню замкненого циклу стратегічного управління.

Таким чином, система KPI/Balanced Scorecard виступає ключовим інструментом управління стратегічним розвитком підприємства HEDONISTE, забезпечуючи узгодженість між довгостроковими цілями та поточною діяльністю.

З метою узагальнення запропонованих управлінських заходів та унаочнення їх взаємозв'язку з основними функціями стратегічного управління нами побудовано зведену таблицю, що відображає логіку переходу від управлінських рішень до очікуваних стратегічних ефектів для підприємства «HEDONISTE» (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Узагальнення управлінських рішень та очікуваного стратегічного ефекту від їх впровадження на підприємстві HEDONISTE

Заходи	Управлінська функція	Очікуваний стратегічний ефект для HEDONISTE	KPI (приклад)
1	2	3	4
Впровадження SOP HED-SOP-01 (комплаєнс)	Контроль / комплаєнс	Зниження регуляторних ризиків у Франції/ЄС; підвищення довіри клієнтів і партнерів; безпечне масштабування	Частка матеріалів із approval, %; кількість комплаєнс-інцидентів/міс
Регулярний комплаєнс-аудит контенту та CRM-ланцюжків	Контроль	Раннє виявлення відхилень, оперативне коригування; запобігання штрафам/репутаційним втратам	К-сть відхилень на 1 аудит; час усунення, дні
Стандартизація первинної консультації (чек-лист, скрипт, діагностика потреб)	Організація процесів	Єдина якість сервісу; зростання конверсії консультації у послугу/продукт	Коефіцієнт конверсії консультації, %; Індекс задоволеності клієнтів/споживчої лояльності (CSAT/NPS)
Інтеграція ФППД у протоколи self-care та aftercare	Планування / маркетинг сервісу	Зростання повторних звернень; підвищення частки ФППД у виручці; лояльність	Коефіцієнт повторних звернень, %; Частка ФППД у структурі виручки, %
CRM-фіксація рекомендацій + автоматизований aftercare/retention (7/14/30 днів)	Організація + контроль	Керованість клієнтського шляху; підвищення LTV; прогнозованість попиту	Рівень використання CRM-системи, %; Рівень утримання клієнтів протягом 60/90 днів
Впровадження BSC (Фінанси–Клієнти–Процеси–Розвиток)	Планування / координація	Узгодження цілей між послугами й ФППД; прозорість відповідальності	% досягнення цілей BSC; виконання ініціатив, %

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Система КРІ: щомісячний контролінг, аналіз відхилень, коригування планів	Контроль / коригування	Підвищення дисципліни реалізації стратегії; швидке реагування на зміни	Відхилення план/факт, %; час корекції, дні
Управління знаннями: навчання персоналу (комплаєнс, протоколи, сервіс)	Розвиток персоналу	Професійний розвиток і залученість; стабільна якість; менше помилок	% персоналу, що пройшов навчання; к-сть скарг/помилки

Джерело: власна розробка

Наведена інформація демонструє системний характер запропонованих заходів та їх спрямованість на формування керованого стратегічного розвитку підприємства «HEDONISTE». Взаємозв'язок управлінських рішень, функцій і стратегічних ефектів підтверджує доцільність комплексного підходу до удосконалення системи стратегічного управління. При цьому узгоджене впровадження заходів з інтеграції ФППД у клієнтський шлях та системи KPI/BSC створює передумови для підвищення керованості стратегічного розвитку підприємства «HEDONISTE», посилення його конкурентних переваг та забезпечення сталого зростання в умовах європейського ринку.

3.3 Оцінка ефективності запропонованого проєкту (заходів) з удосконалення стратегічного розвитку підприємства HEDONISTE

Як було показано у п.3.2, упровадження портфеля управлінських заходів з удосконалення системи стратегічного розвитку підприємства HEDONISTE передбачає отримання комплексу взаємопов'язаних ефектів (табл. 3.4), які мають як фінансовий, так і нефінансовий характер.

Стратегічна ефективність проявляється у підвищенні керованості стратегічного розвитку, узгодженості між стратегічними цілями та операційною діяльністю, а також у формуванні стійких конкурентних переваг на основі доказовості рекомендацій, високої якості сервісу та інтеграції ФППД.

Управлінська ефективність полягає у комплексному впровадженні системи KPI та BALANCED SCORECARD, що забезпечує прозорість управлінських рішень, регулярний моніторинг результатів і своєчасне коригування стратегії. Це підвищує адаптивність підприємства до змін регуляторного та ринкового середовища.

Організаційна ефективність досягається завдяки впровадженню процесного підходу до управління, стандартизації процесів (SOP), розвитку CRM-логіки, підвищенню компетентності персоналу та дотриманню комплаєнс-вимог ЄС, що створює основу для довгострокової стійкості підприємства.

Поряд із нефінансовими ефектами реалізація проєкту має забезпечити приріст чистих грошових надходжень, що зумовлює необхідність кількісної оцінки економічної ефективності.

Для економічного обґрунтування доцільності впровадження портфеля управлінських заходів використано підхід оцінки інвестиційних проєктів. Інвестиції мають одноразовий характер і спрямовані на створення організаційних, процесних та цифрових передумов стратегічного розвитку (табл.3.5).

Наведені інвестиції (ІС) включають лише разові витрати на впровадження портфеля управлінських заходів і становлять 19,0 тис. €. Поточні витрати на підтримку функціонування системи (3,9 тис. €/рік) мають операційний характер і враховані при формуванні чистих грошових надходжень CFt. У зв'язку з цим зазначені витрати не додаються до ІС та не враховуються повторно при розрахунку показників економічної ефективності.

Таблиця 3.5

**Структура інвестицій у портфель управлінських заходів підприємства
«HEDONISTE», тис. євро**

Складова портфеля заходів	Початкові інвестиції (IC), тис. €	Коментар
Digital-інвестиції (CRM, e-commerce, аналітика)	8,0	Автоматизація сервісу, CRM-керіваність
Інтеграція та розвиток напряму ФППД	5,0	Розвиток портфеля, інтеграція в протоколи
Організаційні та процесні заходи (SOP, навчання)	6,0	Стандарти, контроль, залученість персоналу
Разом інвестиції (IC)	19,0	

Джерело: власна розробка

Сума інвестицій, наведена в табл. 3.5, сформована на основі агрегування детальних статей витрат, поданих у табл. 3.6

Таблиця 3.6

**Бюджет витрат на впровадження заходів з удосконалення системи
управління стратегічним розвитком підприємства «HEDONISTE»**

Стаття витрат	Зміст	Разові витрати (Year 0) (IC), €	Поточні витрати (OPEX)/рік, €
Комплаєнс і регуляторна відповідність	аудит/оновлення політик, GDPR, шаблони доказовості claims	3 500	800
Стандартизація процесів (SOP/чек-листи)	SOP первинної консультації, aftercare, інтеграція ФППД	1 500	300
CRM та автоматизація комунікацій	налаштування CRM, сегментація, тригери повторних візитів	2 800	1 200
Аналітика / панель KPI	налаштування аналітики, дашбордів, контроль KPI	1 200	300
Навчання персоналу та управління знаннями	тренінги, регламенти, міні-атестації	2 000	1 000
Комунікаційні матеріали та клієнтські протоколи	aftercare-листи, пам'ятки self-care, докази/описи продуктів	1 000	300
Додаткові витрати впровадження (IT/інтеграції/контент)	підключення/інтеграції, налаштування каналів, контент/оновлення	7 000	0
Разом		19 000	3 900

Джерело: власна розробка

Отже, загальна сума інвестицій, необхідних для впровадження запропонованих заходів, становить 19,0 тис. €, що є економічно обґрунтованим рівнем для підприємства «HEDONISTE» з урахуванням масштабів діяльності та фінансових показників, проаналізованих у розділі 2.

Очікувані грошові потоки визначено як інкрементні, тобто такі, що відображають приріст фінансового результату підприємства внаслідок упровадження проєкту порівняно з базовим сценарієм діяльності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Очікувані чисті грошові надходження (CFt) за портфелем
управлінських заходів, тис. €/рік**

Рік	Digital CFt	ФПІД CFt	Організаційні CFt	Разом CFt
1	4,0	3,0	2,5	9,5
2	4,5	3,2	2,8	10,5
3	4,5	3,2	3,0	10,7

Джерело: власна розробка

Загальний обсяг чистих грошових надходжень за три роки реалізації проєкту становить 30,7 тис. €.

Для оцінки ефективності проєкту використано традиційні методи інвестиційного аналізу: NPV, PI, ROI та період окупності.

Вихідні параметри розрахунку:

- горизонт проєкту — 3 роки;
- ставка дисконту $r = 10\%$;
- початкові інвестиції $IC = 19,0$ тис. €;
- грошові потоки CF_t — згідно з табл. 3.7.

Коефіцієнт дисконтування розрахований за формулою:

$$DF_t = \frac{1}{(1 + r)^t}$$

Очікувані дисконтовані грошові потоки від реалізації запропонованого проєкту відображено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані дисконтовані грошові потоки від реалізації запропонованого проекту

Рік	CFt, тис. €	DF	PV(CFt), тис. €
1	9,5	0,9091	8,64
2	10,5	0,8264	8,68
3	10,7	0,7513	8,04
Разом PV			25,35

Джерело: власна розробка

Для розрахунку економічної ефективності проекту сформовано вихідні параметри проекту, що включають обсяг початкових інвестицій та прогноз чистих грошових надходжень за роками реалізації проекту, що відображено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Вихідні параметри інвестиційного проекту удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства HEDONISTE, тис. €

Складова програми	Початкові інвестиції IC	Чисті грошові надходження CF1	CF2	CF3
Digital-управління та автоматизація (CRM/e-commerce/аналітика)	8,0	4,0	4,5	4,5
Інтеграція та розвиток напрямку ФППД (портфель/просування/рекомендації)	5,0	3,0	3,2	3,2
Організаційні та процесні заходи (SOP/aftercare/навчання/контроль)	6,0	2,5	2,8	3,0
Разом за проектом	19,0	9,5	10,5	10,7

де CF1-CF3 - чисті грошові надходження (після витрат), у розрізі років реалізації програми

Джерело: власна розробка

Розраховані показники економічної ефективності проекту за наведеними нижче формулами відображено у таблиці 3.10.

Net Present Value (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

$$NPV = 25,35 - 19,0 = 6,35 \text{ тис. €}$$

Profitability Index (PI):

$$PI = \frac{\sum PV(CF_t)}{IC} = \frac{25,35}{19,0} = 1,33$$

Таблиця 3.10

**Розрахунок NPV та PI для портфеля управлінських заходів HEDONISTE,
тис. €**

Показник	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Разом
CFt (портфель)	—	9,5	10,5	10,7	30,7
Дисконтований CFt	—	9,5×0,9091=8,64	10,5×0,8264=8,68	10,7×0,7513=8,04	25,35
Інвестиції IC	- 19,0	—	—	—	-19,0
NPV					25,35 – 19,0 = 6,35
PI					25,35 / 19,0 = 1,33

Джерело: власна розробка

Дисконтований ROI (консервативний показник) за 3 роки становить:

$$ROI_d = \frac{\sum PV(CF_t) - IC}{IC} \times 100\%$$

$$ROI_d = \frac{25,35 - 19,0}{19,0} \times 100\% = 33,4\%$$

Payback Period (Строк окупності):

Окупність досягається між 1-м і 2-м роками реалізації:

після 1-го року накопичений CF = 9,5 тис. €,

залишок до окупності = 19,0 – 9,5 = 9,5 тис. €, що покривається приблизно протягом наступного року.

Отже, PP становить приблизно 1,5 року.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованого портфеля управлінських заходів з удосконалення стратегічного розвитку підприємства «HEDONISTE».

Позитивне значення NPV, значення PI більше одиниці, прийнятний період окупності та високий рівень ROI підтверджують ефективність інвестицій.

Таким чином, використання традиційних методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів (NPV, PI, ROI, Payback Period) дозволило обґрунтовано довести доцільність впровадження запропонованого проєкту з удосконалення стратегічного розвитку підприємства «HEDONISTE».

Висновки до розділу 3

У ході дослідження обґрунтовано комплекс практичних управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства «HEDONISTE».

Запропонований підхід базується на поєднанні стратегічних цілей із операційною діяльністю та враховує особливості функціонування підприємства в умовах європейського регуляторного середовища.

Розроблений портфель управлінських рішень охоплює підвищення рівня регуляторної відповідності, стандартизацію ключових бізнес-процесів завдяки розробці і впровадженню низки СОП, інтеграцію ФППД у клієнтські протоколи, а також впровадження системи ключових показників ефективності та BSC.

Реалізація зазначених заходів забезпечує зростання керованості стратегічного розвитку, прозорості управлінських рішень, адаптивності підприємства та підвищення якості клієнтського сервісу.

Оцінка економічної ефективності запропонованого портфеля заходів здійснена з використанням традиційних методів інвестиційного аналізу на основі прогнозних інкрементних грошових потоків.

Отримані результати свідчать про позитивний фінансовий ефект, прийнятний період окупності та доцільність запровадження запропонованого проєкту з погляду створення доданої вартості для підприємства.

Загалом реалізація запропонованих управлінських заходів формує системну основу для довгострокового стратегічного розвитку підприємства «HEDONISTE», сприяє посиленню його конкурентних переваг та забезпечує стійкість функціонування в умовах динамічних змін ринкового та регуляторного середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що управління стратегічним розвитком компанії з просування ФППД є складним багаторівневим процесом, який формується під впливом високої регуляторної насиченості фармацевтичного ринку Європейського Союзу, зростання ролі профілактичної медицини та трансформації моделей споживчої поведінки у напрямі self-care. За таких умов конкурентоспроможність підприємств визначається не лише якістю продуктового портфеля, а насамперед здатністю системно управляти стратегічними змінами, поєднуючи інноваційність, доказовість, комплаєнс та клієнтоорієнтованість.

Проведений аналіз діяльності підприємства «HEDONISTE» дозволив виявити низку обмежень стратегічного розвитку, зокрема: недостатню формалізацію ключових бізнес-процесів просування фармацевтичної продукції профілактичної дії, варіативність якості консультацій та aftercare, обмежене використання цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами, а також фрагментарний характер комплаєнс-практик. Зазначені чинники негативно впливають на керованість клієнтського шляху, масштабованість бізнес-моделі та рівень регуляторної безпеки підприємства.

З метою усунення виявлених проблем та забезпечення сталого стратегічного розвитку підприємства «HEDONISTE» у роботі обґрунтовано доцільність формування керованої моделі конкурентних переваг, що базується на чотирьох взаємопов'язаних стратегічних напрямках:

- 1) стандартизація бізнес-процесів, що передбачає впровадження чек-листів, стандартних операційних процедур, уніфікованих протоколів консультацій і aftercare, систем контролю якості, а також чіткий регламент ролей і взаємодії персоналу;

2) оновлення комунікацій із клієнтами та партнерами шляхом впровадження CRM-логіки, розвитку e-commerce, використання клієнтської аналітики та побудови прозорих комплаєнс-комунікацій без порушення регуляторних вимог щодо claims;

3) впровадження інновацій (цифрових, маркетингових і технологічних) як інструмента підсилення сервісної та продуктової пропозиції фармацевтичної продукції профілактичної дії, з урахуванням принципів доказовості та європейських стандартів якості;

4) розвиток персоналу та системи мотивації, що включає професійне навчання, запровадження KPI та Balanced Scorecard, підвищення залученості працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства та принципів сталого розвитку.

Для підвищення ефективності реалізації запропонованої стратегії у роботі сформовано комплекс управлінських рішень, який охоплює:

1) посилення регуляторної відповідності діяльності підприємства вимогам Європейського Союзу у сфері просування фармацевтичної продукції профілактичної дії;

2) впровадження стандартних операційних процедур (SOP) як базового управлінського стандарту стратегічного розвитку;

3) системну інтеграцію фармацевтичної продукції профілактичної дії у протоколи консультації та aftercare як інструмента підвищення цінності клієнтського сервісу;

4) розроблення та впровадження системи BSC/KPI для регулярного контролю якості сервісу, ефективності CRM, рівня повторних звернень клієнтів і частки продажів фармацевтичної продукції профілактичної дії у структурі доходів підприємства.

Фінансово-економічне обґрунтування запропонованих заходів підтверджує доцільність їх реалізації: результати оцінки ефективності з використанням показників NPV, PI та ROI свідчать про позитивний

економічний ефект за умови комплексного та послідовного впровадження стратегічних рішень.

Отже, реалізація запропонованої системи управління стратегічним розвитком дозволяє підприємству «HEDONISTE» перейти від фрагментарних управлінських дій до цілісної, комплаєнс-орієнтованої моделі стратегічного управління, що забезпечує узгодженість ланцюга «цілі – процеси – персонал – регуляторна відповідність – контроль результатів».

Такий підхід сприяє підвищенню керованості стратегічних змін, прозорості управлінських рішень та зниженню регуляторних і репутаційних ризиків у процесі просування фармацевтичної продукції профілактичної дії.

Запропонована модель створює умови для масштабування діяльності підприємства без втрати якості сервісу та відповідності європейським нормативним вимогам, а також забезпечує більш ефективну інтеграцію фармацевтичної продукції профілактичної дії у клієнтський шлях.

У довгостроковій перспективі це формує стійкі конкурентні переваги підприємства та підвищує його стратегічну позицію на ринку фармацевтичної продукції профілактичної дії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер Й. А. Дослідження прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. *Теорія економічного розвитку*. Київ : Основи, 2011. С. 85–112.
2. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge : Harvard University Press, 1934. 255 p.
3. Друкер П. Ф. Практика і принципи. *Інновації та підприємництво*. Київ : Наш формат, 2015. С. 43–67.
4. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
6. Hammer M., Davenport T. H. Reengineering work: don't automate, obliterate // *Harvard Business Review*. 1990. No. 4. P. 104-112.
7. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 776 p.
8. Barney J. B., Hesterly W. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 6th ed. Pearson, 2018. 544 p.
9. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 800 p.
10. Фатхутдінов Р. А. *Стратегічний менеджмент : підручник*. Київ, 2014. 448 с.
11. Ламбен Ж. Ж. *Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива*. Київ : Києво-Могилянська академія, 2008. 792 с.
12. Шаповал В. М. *Стратегічний менеджмент у фармації*. Харків : НФаУ, 2015. 420 с.
13. Посилкіна О. М. *Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю фармацевтичних підприємств : монографія*. Харків : НФаУ, 2016. 432 с.

14. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Paris : OECD, 2018. 258 p.

15. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square. PA : PMI, 2021. 370 p.

16. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/81f92357-en.pdf (Date of access: 02.11.2025).

17. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/18.pdf (дата звернення: 16.11.2025).

18. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами // *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). С. 93-99. ISSN 2312-7600.

19. European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations. The pharmaceutical industry in figures : key data 2022–2023. Brussels : EFPIA, 2023. URL: <https://efpia.eu/media/rm4kzdlx/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2023.pdf> (Date of access: 20.11.2025).

20. Мороз Ю. А., Лісун Я. В. Формування системи стратегічного управління на підприємствах сфери послуг : [Електронний ресурс] / Ю. А. Мороз, Я. В. Лісун. – Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2013. – С. 119–124. – Режим доступу : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2799/1/20161031_515%D0%B0.pdf

21. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції : кол.

монографія [за заг. ред. Г. М. Тарасюк]. Житомир : ЖДТУ, 2016. С.104-202.

22. World Health Organization Regional Office for Europe. European public health report 2022 : health and well-being in Europe. Copenhagen, 2022. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289058339> (Date of access: 20.11.2025).

23. Рожелюк В. М., Хархут Н. Аналіз інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства // *Економічний аналіз*. 2008. Вип. 2 (18). С. 275–278. ISSN 1993-0259.

24. Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and of the Council on cosmetic products. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1223/oj> (Date of access: 02.11.2025).

25. Regulation (EU) 2017/745 on medical devices (MDR). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/745/oj> (Date of access: 02.11.2025).

26. European Commission. Pharmaceutical Strategy for Europe: communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.- Brussels : European Commission, 2020. - COM(2020)761 final. - 25 Nov. - 133 p. URL: https://ec.europa.eu/health/medicinal-products/pharmaceutical-strategy-europe_en (Date of access: 02.11.2025).

27. European Medicines Agency (EMA). EMA Regulatory Science Strategy to 2025 [Electronic resource]. - Amsterdam : EMA, 2025. - 24 p. URL: https://www.ema.europa.eu/en/documents/report/emas-regulatory-science-strategy-2025-mid-point-achievements-end-2022_en.pdf (Date of access: 02.11.2025).

28. Wheelen T. L., Hunger J. D. Strategic management model : PowerPoint presentation [Electronic resource]. - Scribd, n.d. URL: <https://www.scribd.com/presentation/490123303/1b-Wheelen-Hunger-Strategic-Management-Model-ppt> (Date of access: 02.11.2025).

29. ISO 16128-1:2016. Guidelines on technical definitions and criteria for natural and organic cosmetic ingredients and products - Part 1: Definitions for ingredients. Geneva, 2016. URL: <https://www.iso.org/standard/62503.html> (Date of access: 20.11.2025).

30. ISO 22716:2007. Cosmetics - Good Manufacturing Practices (GMP). Geneva, 2007. URL: <https://www.bpu.cc/Uploads/ueditor/file/20190905/5d70675bd9904.pdf> (Date of access: 20.11.2025).

31. ISO 13485:2016. Medical devices - Quality management systems - Requirements for regulatory purposes. Geneva, 2016. URL: <https://www.iso.org/standard/59752.html> (Date of access: 20.11.2025).

32. ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines. Geneva, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (Date of access: 20.11.2025).

33. ISO 14155:2020. Clinical investigation of medical devices for human subjects - Good clinical practice. Geneva, 2020. URL: <https://www.iso.org/standard/71690.html> (Date of access: 20.11.2025).

34. Good Manufacturing Practices for Pharmaceutical Product / WHO. URL: <https://www.who.int> (Date of access: 02.11.2025).

35. European Commission. Guidelines on good distribution practice of medicinal products for human use (2013/C 343/01) [Electronic resource]. - Brussels : European Commission, 2013. - URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52013XC1123\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52013XC1123(01)) (Date of access: 02.11.2025).

36. European Medicines Agency. Guideline on quality documentation. URL: <https://www.ema.europa.eu> (Date of access: 02.11.2025).

37. The Future of Skin Health. *McKinsey Company*. URL: <https://www.mckinsey.com> (Date of access: 02.11.2025).

38. European Medicines Agency. Annual report 2022. - Amsterdam : EMA, 2023. URL: https://www.ema.europa.eu/en/documents/report/annual-activity-report-2022_en.pdf (Date of access: 02.11.2025).

39. Jurevicius O. Strategic management & strategic planning process explained - Strategic Management Insight. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/strategic-management-process/> (Date of access: 02.11.2025).

40. PME indicators. *Banque de France*. URL: <https://www.banque-france.fr> (Date of access: 02.11.2025).

41. Nomenclature d'activités française (NAF). *INSEE*. URL: <https://www.insee.fr> (Date of access: 02.11.2025).

42. Bonnes pratiques de fabrication et distribution. *ANSM*. URL: <https://ansm.sante.fr> (Date of access: 02.11.2025).

43. Recommandations en dermo-cosmétique et prévention. *HAS*. URL: <https://www.has-sante.fr> (Date of access: 02.11.2025).

44. Recommandations «Communication Santé». *ARPP*. URL: <https://www.arpp.org> (Date of access: 02.11.2025).

45. Données marché cosmétique en France. *FEBEA*. URL: <https://www.febea.fr> (Date of access: 02.11.2025).

46. Professional Protocols Education. *Image Skincare*. URL: <https://imageskincare.com> (Date of access: 02.11.2025).

47. Regulation (EU) 2017/745 of the European Parliament and of the Council of 5 April 2017 on medical devices, amending Directive 2001/83/EC, Regulation (EC) No 178/2002 and Regulation (EC) No 1223/2009 and repealing Council Directives 90/385/EEC and 93/42/EEC (Medical Devices Regulation, MDR). - Official Journal of the European Union, 2017. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32017R0745> (Date of access: 02.11.2025).

48. Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the internal market and amending Council Directive 84/450/EEC, Directives 97/7/EC, 98/27/EC and 2002/65/EC of the European Parliament and of the Council and Regulation (EC) No 2006/2004. - Official Journal of the European

Union. - 2005. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32005L0029> (Date of access: 02.11.2025).

49. Professional Aesthetic Devices. *ZEMITS*. URL: <https://zemits.com> (Date of access: 02.11.2025).

50. EFPIA Code of Practice on relationships between the pharmaceutical industry and healthcare professionals and healthcare organisations. Brussels, 2023. URL: <https://www.efpia.eu/relationships-code/the-efpia-code/> (Date of access: 02.11.2025).

51. Guidelines for Multinational Enterprises. Paris : OECD Publishing, 2011. 65 p.

52. Nomenclature d'activités française. *INSEE*. 2025. URL: <https://www.insee.fr/fr/information/2406147> (Date of access: 02.11.2025).

53. PMI's organizational project management maturity model. 2003. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666> (Date of access: 02.11.2025).

54. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. / І. П. Мойсеєнко та ін Львів : Львів. держ. ун-т внутрішніх справ, 2019. 276 с.

55. Мороз О. М., Братішко Ю. С. Розробка алгоритму управління сталим розвитком фармацевтичних підприємств. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 2-3 квіт. 2015 р. Харків : НФаУ, 2015. С. 306–309.

56. Ареф'єва О. В., Зарубанний С. В. Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6(84). С. 120–126.

57. Кноррінг В. І. Теорія, практика та мистецтво управління : навч. посіб. - Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2007. - 528 с.

58. Гудзь Ю. Ф., Майстренко Ю. В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 22–29.

59. Козенков Д. Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством. *Академічний огляд*. 2011. № 1(34). С. 83–90.

60. Полозова Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. С. 162–168.

61. Ghertman M. *Le management stratégique de l'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France (Que sais-je ?), 2004. 125 p.

62. *Stratégie* / R. Whittington et al. 13e éd. Paris : Pearson, 2020. 768 p.

63. Avenel J. D. *L'essentiel de la stratégie des organisations*. Paris : Gualino, 2011. 152 p.

64. Evrard S. K. *Stratégie de l'entreprise*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2006. 320 p.

65. Chelte A. F. *Basic concepts of strategic management : Chapter 1 : PowerPoint slides*. — Western New England College, 2002.

66. Bollinger S., Schaeffer V. *Management stratégique*. Paris : EMS Éditions, 2024. 228 p.

67. Lacoste D. *Les 10 notions clés de la stratégie d'entreprise*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2021. 160 p.

68. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris : Pearson Education France, 2018. 416 p.

69. Desreumaux A., Lecocq X., Warnier V. *Stratégie*. Paris : Pearson France, 2016. 384 p.

70. Allaire Y., Firsirotu M. E. *Stratégies d'entreprise : concepts et méthodes*. Paris : Economica, 2003. 402 p.

71. Boyer R., Saillard Y. (dir.). *Théorie de la régulation: l'état des savoirs*. Paris : La Découverte, 2002. 592 p.

72. Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation).
URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (Date of access: 02.11.2025).

73. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market for Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act) - Official Journal of the European Union. - 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R2065> (Date of access: 02.11.2025).

74. Electronic Product Information (ePI) initiative. Amsterdam : EMA, 2023. URL: <https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory/overview/product-information/electronic-product-information-epi> (Date of access: 02.11.2025).

75. Guidelines on good distribution practice of medicinal products for human use (2013/C 343/01) - Official Journal of the European Union. - 2013. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52013XC1123\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52013XC1123(01)) (Date of access: 02.11.2025).

76. WHO guideline on self-care interventions for health and well-being. Geneva : World Health Organization, 2021. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240052192> (Date of access: 02.11.2025).

77. Regulation (EC) No 1924/2006 of the European Parliament and of the Council of 20 December 2006 on nutrition and health claims made on foods/ - Official Journal of the European Union. - 2006. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32006R1924> (Date of access: 02.11.2025).

78. Oslo Manual 2018 : guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: <https://www.oecd.org/innovation/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm> (Date of access: 02.11.2025).

ДОДАТКИ

Предметна сфера стратегічного управління сучасними промисловими підприємствами

ISSN 2312-7600. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1 (8)

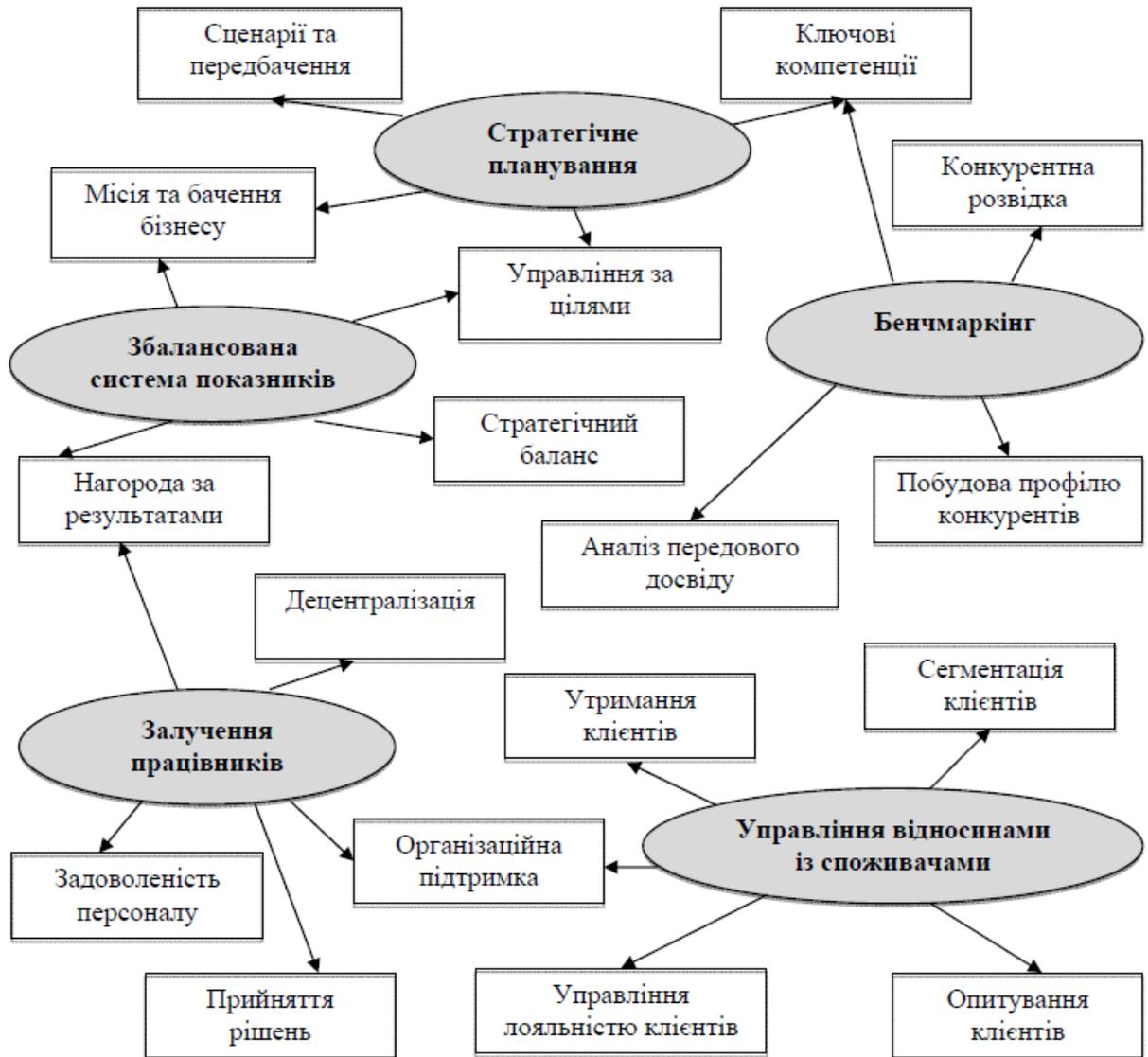


Рис. 1. Предметна сфера стратегічного управління сучасними промисловими підприємствами

Фрагмент форми внутрішньої фінансової звітності підприємства

HEDONISTE (Баланс оборотно-сальдової відомості)

MODÈLE DE FEUILLE DE CALCUL DE SOLDE D'ESSAI

NOM DE L'ENTREPRISE	NOM DU RESPONSABLE	EFFECTUÉ PAR	DATE D'ACHÈVEMENT		
COMPTE	TYPE	SOLDE DE DÉPART	DÉBIT	CRÉDIT	SOLDE DE FIN
VENTES EN ESPÈCES	Compte de trésorerie	\$ 300.00	\$ 20.00	\$ -	\$ 280.00
RECOUVREMENT DES COMPTES CLIENTS	Comptes débiteurs	\$ 500.00	\$ -	\$ 60.00	\$ 560.00
PRÊT/APPORT DE TRÉSORERIE	Compte de trésorerie	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
REVENUS D'INTÉRÊTS	Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
REMBOURSEMENT D'IMPÔTS	Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRES RENTRÉES DE FONDS	Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COÛTS DIRECTS DU PRODUIT/SERVICE	Prix des produits vendus	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPÔTS/AVANTAGES SOCIAUX — DIRECT	Dépenses de personnel	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALAIRES — DIRECT	Dépenses de personnel	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FOURNITURES	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FRAIS DE COMPTE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PUBLICITÉ	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FRAIS BANCAIRES	Dépenses financières	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
LA FORMATION CONTINUE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DATES D'ÉCHÉANCE ET ABONNEMENTS	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ÉQUIPEMENT	Immobilisations	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BÂTIMENT	Immobilisations	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TERRE	Immobilisations	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MEUBLES/AMÉNAGEMENT	Immobilisations	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ASSURANCE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTERNET	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
LICENCES ET PERMIS	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
REPAS/DIVERTISSEMENT	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FOURNITURES DE BUREAU	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TRAITEMENT DE LA PAIE	Dépenses de personnel	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TAXES SUR LES PAIES/BÉNÉFICES — INDIRECT	Dépenses de personnel	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AFFRANCHISSEMENT/EXPÉDITION	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPRESSION	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SERVICES PROFESSIONNELS	Dépenses de personnel	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
LOGEMENT	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FRAIS DE LOCATION	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALAIRES — INDIRECT	Dépenses de personnel	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SOUS-TRAITANTS	Dépenses de personnel	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TÉLÉPHONE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TRANSPORT	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DÉPLACEMENTS	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SERVICES PUBLICS	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DÉVELOPPEMENT WEB	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HÉBERGEMENT ET DOMAINE WEB	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VERSEMENTS EN ESPÈCES AUX PROPRIÉTAIRES	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CONTRIBUTIONS CARITATIVES	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CHARGES D'INTÉRÊTS	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPÔT SUR LE REVENU	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AUTRE	Autres dépenses d'exploitation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAUX		\$ 800.00	\$ 20.00	\$ 60.00	\$ 840.00

Додаток В

Модель касової книги (книги обліку руху грошових коштів) підприємства

MODÈLE DE LIVRET DE TRÉSORERIE

NOM DE L'ENTREPRISE		NOM DU RESPONSABLE		EFFECTUÉ PAR		DATE D'ACHÈVEMENT	
		PÉRIODE ACTUELLE		PÉRIODE PRÉCÉDENTE		AUGMENTATION (OU DIMINUTION)	
		DÉBUT	FIN	DÉBUT	FIN		
SOLDE DE DÉPART ENCAISSE		\$	-	\$	-	\$	-
DATE	(+) PAIEMENTS ENTRANTS						
X/X/XX	VENTES EN ESPÈCES	\$	25,000.00	\$	15,000.00	\$	10,000.00
X/X/XX	RECOUVREMENT DES COMPTES CLIENTS	\$	32,000.00	\$	32,000.00	\$	-
	PRÊT/APPORT DE TRÉSORERIE	\$	150,000.00	\$	18,000.00	\$	132,000.00
	REVENUS D'INTÉRÊTS	\$	-	\$	-	\$	-
	REMBOURSEMENT D'IMPÔTS	\$	-	\$	-	\$	-
	AUTRES ESPÈCES	\$	-	\$	-	\$	-
	AUTRE	\$	-	\$	-	\$	-
	AUTRE	\$	-	\$	-	\$	-
	AUTRE	\$	-	\$	-	\$	-
	TOTAL	\$	207,000.00	\$	65,000.00	\$	142,000.00
DATE	(-) PAIEMENTS SORTANTS						
X/X/XX	COÛTS DIRECTS DES PRODUITS/SERVICES	\$	10,000.00	\$	4,000.00	\$	6,000.00
X/X/XX	IMPÔTS/AVANTAGES SOCIAUX — DIRECT	\$	80,000.00	\$	22,000.00	\$	58,000.00
	SALAIRES — DIRECT	\$	-	\$	-	\$	-
	Fournitures	\$	-	\$	-	\$	-
	AUTRE	\$	-	\$	-	\$	-
	AUTRE	\$	-	\$	-	\$	-
	AUTRE	\$	-	\$	-	\$	-
	TOTAL	\$	90,000.00	\$	26,000.00	\$	64,000.00

Інформаційна карта професійного хімічного пілінгу I PEEL (perfection lift)

I

I PEEL

perfection lift™ peel



product

This distinct blend of exfoliating agents, lactic acid, salicylic acid and resorcinol, work synergistically to visibly reduce the appearance of fine lines, correct uneven skin tone, smooth rough texture and reduce acne blemishes.



skin type

Advanced aging, pigmentation, acne



benefits

This self-neutralizing next generation blend of advanced exfoliating and revitalizing ingredients helps to rejuvenate and helps to repair moderate to severe acne, aging and pigmentation concerns.



directions

Refer to professional treatment section.



key ingredients

salicylic acid	BHA
lactic acid	AHA exfoliator
resorcinol	Chain from phenol - heavy exfoliator; brightening agent
Peptides	Skin revitalizer
Apple stem cells	Protects DNA; cell life extension



ingredients

AQUA /WATER/EAU, ALCOHOL DENAT., LACTIC ACID, RESORCINOL, SALICYLIC ACID, PHENOXYETHANOL, ETHYLHEXYLGLYCERIN, GLYCERIN, BUTYLENE GLYCOL, CITRUS AURANTIUM DULCIS (ORANGE) EXTRACT, MALUS DOMESTICA FRUIT CELL CULTURE EXTRACT, DISODIUM EDTA, HYDROGENATED LECITHIN, OLIGOPEPTIDE-88, SODIUM OLEATE, XANTHAN GUM, GLUCONOLACTONE, SODIUM BENZOATE, PHOSPHOLIPIDS, POTASSIUM SORBATE, ACETYL HEXAPEPTIDE-8, CALCIUM GLUCONATE, SODIUM HYDROXIDE



available

2 oz professional

*We at Image Skincare strive to keep ingredient lists as accurate as possible. However because ingredients are subject to change, we cannot guarantee that these lists are complete, up-to-date and/or error-free. For an accurate listing of ingredients in each product, please refer to your product packaging.

Інформаційна карта професійного хімічного пілінгу I PEEL (perfection lift)



INFORMED CONSENT FOR IMAGE TREATMENTS

PATIENT/CLIENT INFORMATION

DATE _____ HOME PHONE _____
 NAME _____ WORK PHONE _____
 ADDRESS _____ CELL _____
 CITY _____ EMAIL _____
 STATE/ZIP _____ FAX _____

TREATMENT (Please initial by each statement)

_____ The treatment was explained to me in detail.
 _____ The benefits of what I can realistically expect to see from my Clinical Peel have been fully explained to me.

TREATMENT (Please select one) SKIN CONDITION (Please select all that apply)

<input type="radio"/> I PEEL ormedic lift™ <input type="radio"/> I PEEL the signature facelift* <input type="radio"/> I PEEL lightening lift* <input type="radio"/> I PEEL lightening lift* FORTE <input type="radio"/> I PEEL wrinkle lift* <input type="radio"/> I PEEL wrinkle lift* FORTE	<input type="radio"/> I PEEL acne lift* <input type="radio"/> I PEEL advanced BHA lift <input type="radio"/> I PEEL perfection lift™ <input type="radio"/> I PEEL perfection lift™ FORTE <input type="radio"/> O2 lift* <input type="radio"/> IMAGE facial	<input type="checkbox"/> SUPERFICIAL WRINKLES, FINE LINES <input type="checkbox"/> DEEP WRINKLES, FINE LINES <input type="checkbox"/> ACNE OR ACNE PRONE <input type="checkbox"/> DEEP HYPERPIGMENTATION (SUN OR BROWN SPOTS) <input type="checkbox"/> SEVERE PHOTOAGING	<input type="checkbox"/> ROSACEA <input type="checkbox"/> DEHYDRATION <input type="checkbox"/> ACNE SCARS <input type="checkbox"/> UNBALANCED
--	---	--	--

PRECAUTIONS (Please read carefully)

The treatment you will receive is a clinical treatment designed to exfoliate or remove the outer layers of the skin. Your participation in your skincare treatments will determine the outcome. It is important that you strictly adhere to your home care products that your aesthetician has recommended. No guarantee is expressed or implied as to the precise results, peeling times or discomfort. During the treatment, you may experience some temporary stinging or warm flushing. This will fade within a few minutes. During the next few hours, you may experience some tightening of the skin, which may last for several days. For most patients, flaking begins within 48 hours. It is impossible to pre-determine how much peeling will occur. The shedding process usually subsides within 5-7 days. Depending on the clinical peel performed and your skin quality, the following reactions may occur in some patients:
 1) Prolonged redness, irritation and flakiness 2) Dryness and sensitivity 3) Severe allergic reactions in rare instances

PLEASE INITIAL (Please read carefully)

_____ I AM NOT PREGNANT. _____ I AM NOT ALLERGIC TO ASPIRIN. _____ I HAVE NOT USED GLYCOLIC ACID FOR 24 HRS. _____ I HAVE NOT USED RETINOL PRODUCTS FOR 72 HRS. _____ I HAVE NOT TAKEN ACCUTANE IN THE PAST YEAR. _____ I AGREE NOT TO PICK, PEEL, OR SCRATCH THE SKIN DURING HEALING PHASE. _____ I AGREE THERE MAY BE CRUSTING AND SHEDDING OF SKIN. _____ A PRIOR PATCH TEST HAS BEEN GIVEN TO ME TO RULE OUT ANY ALLERGIC TENDENCIES. _____ I AGREE THAT I CURRENTLY DO NOT USE HYDROCORTISONE.	_____ I DO NOT HAVE ACTIVE COLD SORES. _____ I HAVE NOT RECEIVED RADIATION TREATMENTS. _____ I AGREE IT IS MANDATORY TO USE IMAGE POST PEEL KIT. _____ I AGREE TO AVOID DIRECT SUN EXPOSURE FOR 2 WEEKS. _____ I AGREE TO NOTIFY DR/AESTHETICIAN OF ANY CONCERNS. _____ I AGREE TO APPLY DAILY PREVENTION™. _____ I AGREE NOT TO WAX FOR 7 DAYS PRE/POST-TREATMENTS. _____ I AGREE TO FOLLOW UP WITH SCHEDULED APPOINTMENT. _____ I AGREE NOT TO USE RETIN-A PRODUCTS 7 DAYS PRE/POST-TREATMENTS. _____ I AM UNDER THE SUPERVISION OF A PHYSICIAN AND HAVE DISCUSSED THE TREATMENT PLAN WITH MY PHYSICIAN.
---	---

CONSENT (Please sign)

I hereby give my consent and authorization voluntarily and release _____ (Name of business) from any claims, implied or stated that, I have or may have in the future with this treatment, regardless of result. I am stating that the treatment and precautions above have been explained to me in detail and that I fully understand.

CLIENT SIGNATURE: _____ DATE: _____
 WITNESS: _____ DATE: _____

7130 Seacrest Blvd., Lantana, FL 33462 • P 1-561-791-2602 • F 1-561-791-2603 • T 1-800-796-SKIN • www.imageskincare.com

REV. 2019-1

Протокол проведення професійної косметологічної процедури O² Lift (Image Skincare)

O² LIFT TREATMENT PROTOCOL 	
SKINCARE GOALS: BRIGHTNESS	
DESCRIPTION: Our signature oxygenating treatment designed to boost brightness and glow in dull skin. INDICATIONS: Dull skin, dry/dehydrated skin. SUGGESTED TIME: 30 minutes. <small>*Prior to every treatment, review and have client initial and sign the IMAGE INFORMED TREATMENT CONSENT FORM</small>	
1- CLEANSE	Apply O² LIFT GEL TO MILK CLEANSER and cleanse with wet fingertips for 1-2 minutes (steam optional). Remove with sponges and tepid water or aromatherapy steam towel.
2- EXFOLIATE	Apply 3-4 full pumps of O² LIFT ENZYMATIC FACIAL PEEL to entire area of treatment. Perform relaxing effleurage massage movements for 5-7 minutes until the product liquefies. Continue to massage and exfoliate the skin for an additional 5-7 minutes. Remove with sponges and tepid water or aromatherapy steam towel.
3- MASQUE	Apply O² LIFT OXYGENATING FACIAL MASQUE with an I SWAB or masque brush. Do not massage. Upon application, the masque will thicken and settle in a cloud-like fashion. Let sit until all the effervescent bubbling is completed (approximately 10 minutes). Remove with sponges and tepid water or aromatherapy steam towel.
4- TARGET: REJUVENATE	Apply 1 full dropper of the O² LIFT STEM CELL ENHANCER to entire treated area.
5- PROTECT	Apply a generous amount of O² LIFT TINTED MOISTURIZER SPF 30 to entire treated area.
6- YANA	Offer client a complimentary sample of YANA® DAILY COLLAGEN SHOTS .
7- POST TREATMENT	Provide IMAGE POST TREATMENT KIT to client and review post treatment care.

Рекомендаційна матриця підбору ФППД

PRODUCT RECOMMENDATION GUIDELINES

EYE CONCERNS

TREATMENT TYPE	MORNING	EVENING
DARK CIRCLES (BLUE)	VITAL C hydrating eye recovery gel +/ IMAGE MD restoring eye mask	the MAX eye crème +/ IMAGE MD restoring eye mask
DARK CIRCLES (BROWN)	ILUMA intense brightening eye crème +/ IMAGE MD restoring eye mask	ILUMA intense brightening eye crème +/ IMAGE MD restoring eye mask
PUFFINESS SENSITIVE	VITAL C hydrating eye recovery gel +/ IMAGE MD restoring eye mask	ORMEDIC balancing eye lift gel +/ IMAGE MD restoring eye mask
FINE LINES	ORMEDIC balancing eye lift gel +/ IMAGE MD restoring eye mask	AGELESS total eye lift crème +/ IMAGE MD restoring eye mask
DEEP WRINKLES	the MAX eye crème +/ IMAGE MD restoring eye mask	AGELESS total eye lift crème +/ IMAGE MD restoring eye mask
DEHYDRATED	ORMEDIC balancing eye lift gel +/ IMAGE MD restoring eye mask	ORMEDIC balancing eye lift gel +/ IMAGE MD restoring eye mask
CORRECTION, PREVENTION, NUTRITION (All Skin Types)	the MAX eye crème +/ IMAGE MD restoring eye mask	the MAX eye crème +/ IMAGE MD restoring eye mask

Інструмент стандартизації процедур та рекомендацій у системі управління
якістю косметологічних послуг

	PRE-TREAT	TREATMENT COURSE	POST TREATMENT
PHYSICAL EXFOLIATION MICRODERMABRASION DERMAPLANING	AGELESS IMAGE MD ILUMA DAILY PREVENTION	I PEEL ormedic lift (immediately after) I PEEL the signature facelift (masques) ORMEDIC balancing gel masque (after) ORMEDIC balancing anti-oxidant serum the MAX masque I ENHANCE hyaluronic acid O2 lift	BIOME+ POST TREATMENT KIT DAILY PREVENTION I MASK
CHEMICAL EXFOLIATION IMAGE PEELS	AGELESS IMAGE MD ILUMA DAILY PREVENTION	According to protocol	BIOME+ POST TREATMENT KIT DAILY PREVENTION I MASK
PRODUCT INFUSION MICRO NEEDLING (.25 - .50) GALVANIC ULTRA SOUND MICRO CURRENT ELECTROPORATION	AGELESS IMAGE MD ILUMA DAILY PREVENTION	VITAL C hydrating ACE serum ORMEDIC balancing gel masque (conductor) I ENHANCE hyaluronic acid I ENHANCE vitamin c (must be mixed with I ENHANCE hyaluronic acid)	BIOME+ POST TREATMENT KIT DAILY PREVENTION I MASK
TIGHTENING MICRO CURRENT ULTRA SOUND RADIO FREQUENCY (RF) COOL SCULPT	AGELESS MD + RETINOL BOOSTER (facial tightening) BODY SPA exfoliating body scrub & CELL.U.LIFT (body work)	VITAL C hydrating ACE serum ORMEDIC balancing gel masque (conductor) I ENHANCE hyaluronic acid I ENHANCE vitamin c (must be mixed with I ENHANCE hyaluronic acid)	BIOME+ POST TREATMENT Kit the MAX serum the MAX crème BODY SPA CELL.U.LIFT I MASK
LIGHT THERAPY LED	AGELESS IMAGE MD ILUMA DAILY PREVENTION	I ENHANCE hyaluronic acid - Yellow Light antioxidant - Blue Light stem cell - Red Light	BIOME+ POST TREATMENT KIT DAILY PREVENTION I MASK
NON-ABLATIVE IPL FRAXEL	I PEEL (according to skin condition) AGELESS IMAGE MD ILUMA DAILY PREVENTION	N/A	BIOME+ POST TREATMENT KIT DAILY PREVENTION I MASK
INJECTABLES NEUROTOXINS FILLERS	AGELESS IMAGE MD ILUMA DAILY PREVENTION	N/A	BIOME+ POST TREATMENT Kit DAILY PREVENTION the MAX serum, crème, eye crème I MASK

Управління регуляторною відповідністю та доказовістю комунікацій
щодо ФППД

SOP HED-SOP-01

Управління регуляторною відповідністю та доказовістю комунікацій
щодо фармацевтичної продукції профілактичної дії

Код документа: HED-SOP-01

Версія: 1.0

Дата набрання чинності: ____ 2025 р.

Підрозділ/процес: комплаєнс; консультації; aftercare; CRM; цифрові
комунікації

Розроблено: _____

Погоджено: _____

Затверджено: _____

1. Мета

Забезпечити регуляторну відповідність діяльності підприємства HEDONISTE при просуванні та консультаційному супроводі фармацевтичної продукції профілактичної дії, зокрема щодо:

- коректності тверджень (claims), доказовості, етичності;
- правил роботи з персональними даними (CRM, онлайн-запити);
- внутрішнього контролю промо-матеріалів та комунікацій із клієнтами/партнерами.

2. Сфера застосування СОП поширюється на:

- первинні та повторні консультації клієнтів (офлайн/онлайн);
- персоналізовані рекомендації у протоколах self-care та aftercare;
- CRM-розсилки (email/SMS/месенджери/чат-бот);
- усі тексти/скрипти консультацій (офлайн/онлайн), дописи в соцмережах, e-commerce описи, email/CRM-повідомлення;
- матеріали для партнерів/постачальників (прайси, описи, навчальні нотатки);

- обробку персональних даних клієнтів у CRM та під час запису/післяпроцедурного супроводу.

3. Нормативна та етична основа (ЄС/Франція)

1) GDPR (Regulation (EU) 2016/679) - персональні дані, згода, мінімізація, безпека;

2) Directive 2005/29/EC - заборона недобросовісних/оманливих комерційних практик;

3) Regulation (EC) 1924/2006 - вимоги до health-claims (для нутріцевтиків/харчових продуктів, якщо релевантно);

4) Regulation (EC) 1223/2009 - якщо продукт класифіковано як косметичний;

5) Regulation (EU) 2017/745 (MDR) - якщо продукт класифіковано як медичний виріб;

6) етичні стандарти EFPIA/підходи ARPP/нагляд ANSM - як орієнтир для належної практики комунікацій у сфері здоров'я (в межах застосовності).

4. Визначення

Claim - твердження про властивості/ефекти продукту.

Evidence file - файл доказовості (посилання на джерела, інструкції, тех. описи, клін. дані, дозволені формулювання).

Sensitive - дані про здоров'я, медичні стани, лікування (особлива категорія даних)

ФППД - фармацевтична продукція профілактичної дії (self-care/ОТС/нутріцевтики/дерматологічні профілактичні засоби - залежно від класифікації).

Substantiation-досьє - пакет доказів, що підтверджує claim (документи, джерела, дослідження, обмеження).

Approval - внутрішнє погодження матеріалу перед використанням/публікацією.

САРА - коригувальні та запобіжні дії за результатами інцидентів/аудиту.

5. Ролі та відповідальність

5.1 Власник процесу (керівник/уповноважена особа):

- 1) затверджує SOP, призначає відповідальних;
- 2) ухвалює рішення у спірних випадках;
- 3) санкціонує припинення кампаній у разі ризику.

5.2 Комплаєнс-відповідальний:

- 1) веде реєстр claims і substantiation;
- 2) проводить перевірку матеріалів;
- 3) організовує аудит;
- 4) веде реєстр інцидентів та САРА.

5.3 Відповідальний за маркетинг/CRM:

- 1) готує контент, забезпечує версійність;
- 2) запускає комунікації лише після approval.

5.4 Працівник / консультант:

використовує тільки затверджені формулювання;
фіксує рекомендації у CRM;
ескалує “сумнівні” формулювання на перевірку.

6. Вхідні та вихідні документи

Вхідні: IFU/інструкції, етикетки, технічні файли, матеріали виробника, наукові джерела, вимоги ЄС/Франції.

Вихідні: затверджені тексти/шаблони, скрипти консультацій, aftercare-пам'ятки, CRM-ланцюжки, креативи з номером версії.

7. Порядок виконання

7.1 Визначення регуляторної категорії продукту

Перед створенням матеріалу відповідальний визначає категорію продукту:

косметичний / медичний виріб / харчовий продукт (нутріцевтик) / OTC (якщо є).

Якщо класифікація неочевидна - ставиться статус «Потребує уточнення» і в комунікаціях дозволяються лише: склад/характеристика, спосіб застосування, загальні рекомендації без обіцянки профілактичного/лікувального ефекту.

7.2 Формування переліку claims та створення substantiation-досьє

1) Створити перелік claims для продукту (внутрішній реєстр).

2) Для кожного claim зібрати доказовість:

- офіційні матеріали виробника;
- публікації, клінічні/споживчі дослідження (за наявності);
- обмеження застосування та застереження.

3) Перевірити відсутність ризикових формулювань:

- лікування/«виліковує»;
- гарантії 100%;
- маніпуляції страхами;
- перебільшення ефекту.

7.3 Workflow погодження (approval) матеріалів

Правило: жодного запуску без погодження.

Крок 1. Маркетинг/CRM готує матеріал (чернетка + список claims).

Крок 2. Комплаєнс проводить перевірку на:

- 1) коректність claims;
- 2) наявність substantiation;
- 3) відповідність GDPR (якщо є персоналізація/таргетинг/CRM).

Крок 3. Власник процесу затверджує версію або повертає на доопрацювання. Крок 4. Запуск матеріалу тільки з кодом версії.

Крок 5. Архівація фінальної версії + запис у реєстр.

7.4 Правила комунікацій у консультації та aftercare

Заборонено:

- ставити діагноз, обіцяти лікування;
- замінювати консультацію лікаря «продуктом»;
- використовувати «страх/провину» як мотиватор.

Обов'язково:

- застосовувати затверджені формулювання;
- фіксувати рекомендації у CRM;
- додавати дисклеймер за потреби: «інформація не замінює консультації лікаря».

7.5 Комплаєнс-аудит і управління інцидентами (САРА)

Періодичність: 1 раз на місяць (мінімум).

Перевіряються: CRM-повідомлення, соцмережі, сайт, aftercare-пам'ятки, скрипти.

Якщо виявлено порушення/скаргу:

- 1) зупинити матеріал/ланцюжок;
- 2) зафіксувати інцидент;
- 3) визначити коригувальну дію (переписати текст, прибрати claim, навчити персонал);
- 4) повторно погодити;
- 5) проконтролювати, що помилка не повторюється.

8. Записи та зберігання

Зберігаються:

- реєстр claims і доказів;
- листи погодження матеріалів;
- звіти аудитів;
- реєстр інцидентів і САРА.

Термін зберігання: не менше 3 років (або довше за внутрішнім рішенням/угодами).

9. КРІ контролю СОП

- 1) 100% матеріалів/CRM-ланцюжків проходять approval до запуску;
- 2) кількість інцидентів claims/місяць (ціль: зниження);
- 3) середній час погодження матеріалу (ціль: ≤ 3 робочі дні);
- 4) охоплення навчання комплаєнсу персоналу (ціль: 100%).

10. Навчання персоналу

Первинне навчання — до введення SOP. Повторне — 1 раз на 6 місяців або після регуляторних змін/інцидентів.

11. Контроль версій

Зміни SOP:

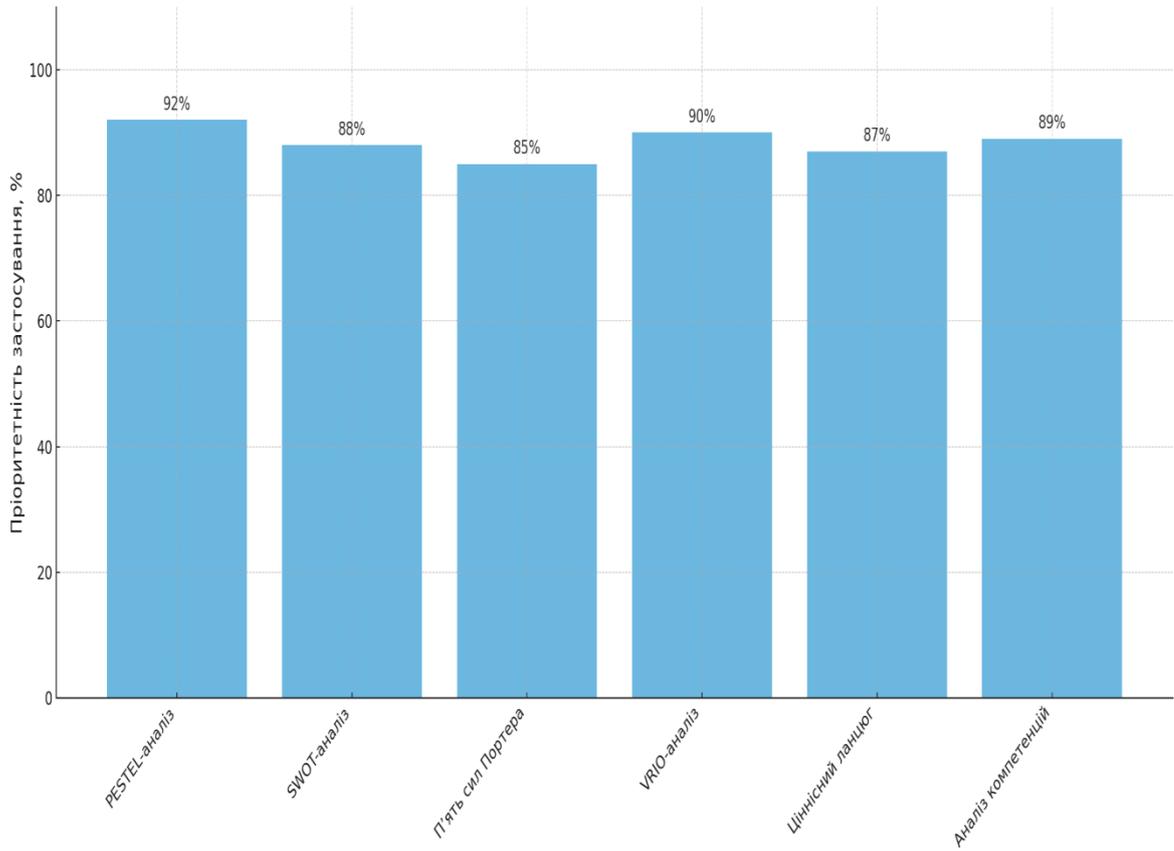
ініціація → обґрунтування → перегляд → затвердження → навчання
→ введення в дію.

Попередні версії - в архів.

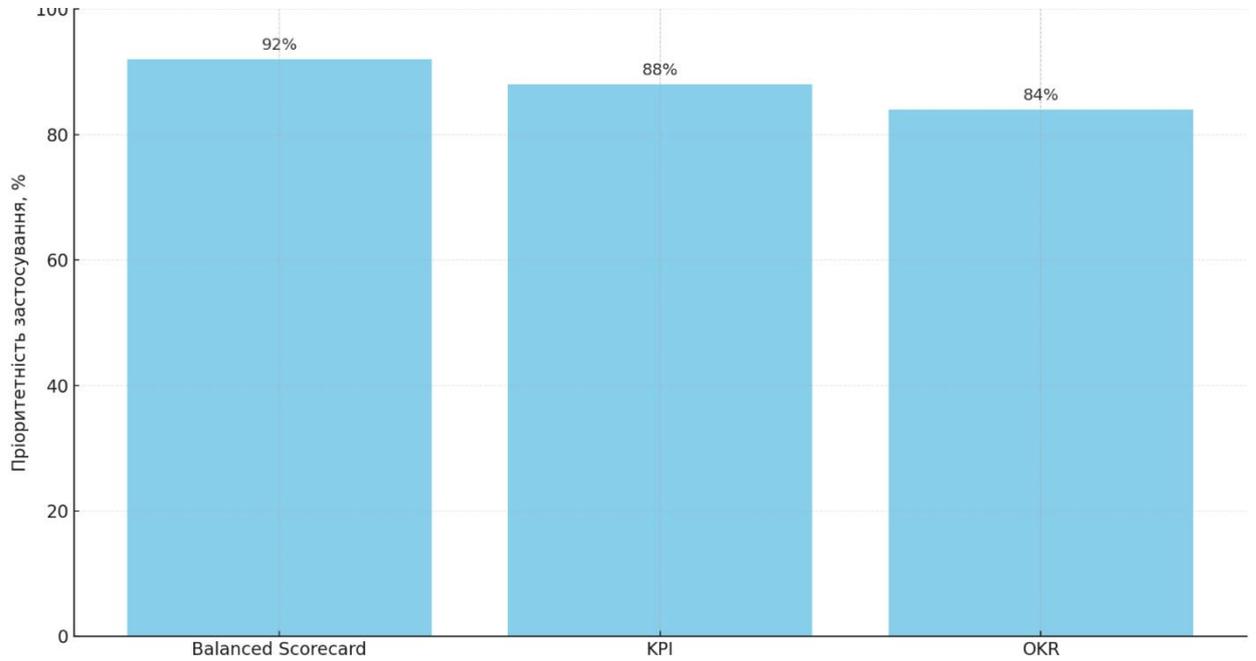
Карта управління стратегічним розвитком фармацевтичних компаній,
що просувають продукцію профілактичної дії на європейському ринку
(авторська розробка на основі підходів Романенка [18])



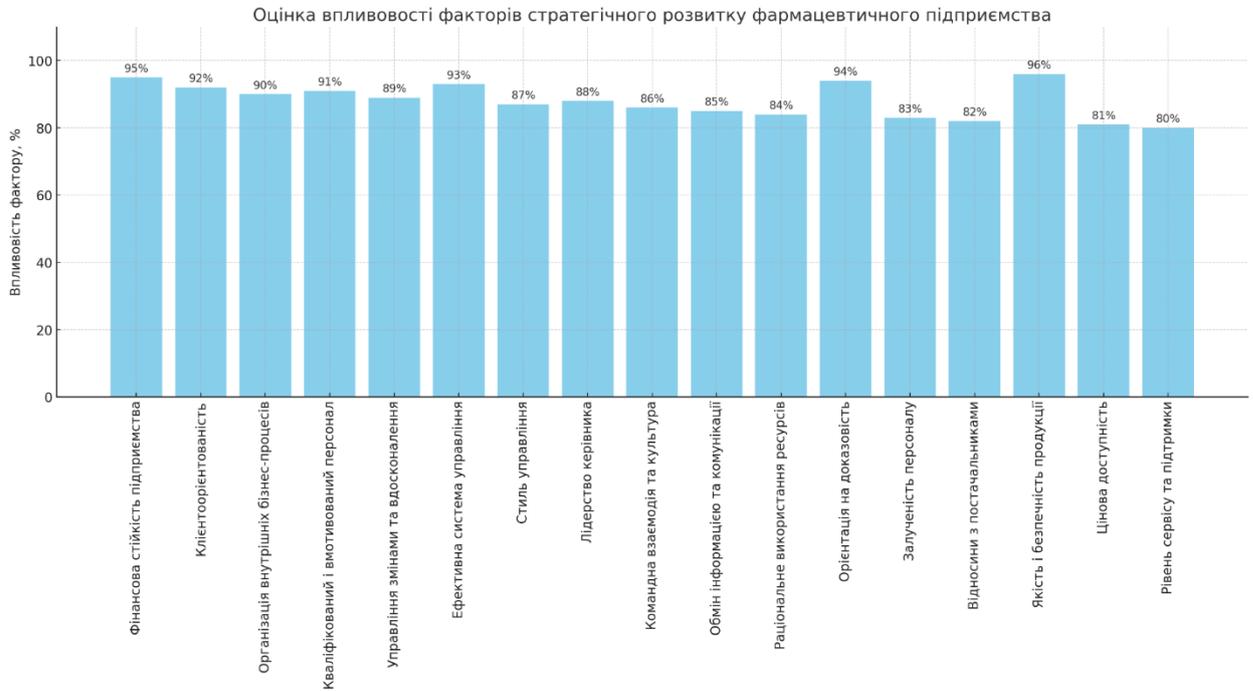
Оцінка пріоритетності використання інструментів аналізу
зовнішнього та внутрішнього середовища на фармацевтичних підприємствах,
що працюють у сегменті ФППД



Оцінка пріоритетності використання інструментів стратегічного управління на фармацевтичних підприємствах, що працюють у сегменті продукції профілактичної дії

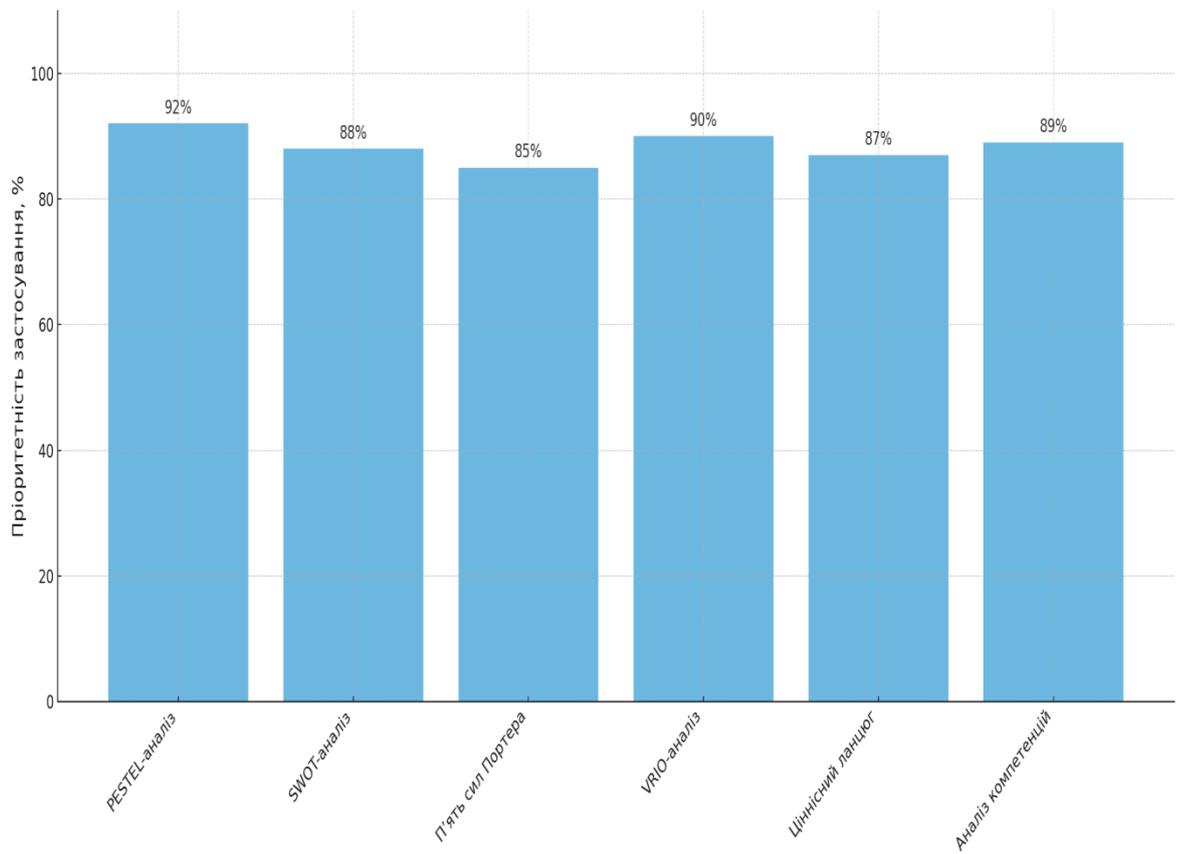


Гістограма розподілу сили впливу чинників на ефективність
реалізації стратегії розвитку фармацевтичних підприємств, що просувають
продукцію профілактичної дії (за результатами експертного опитування)

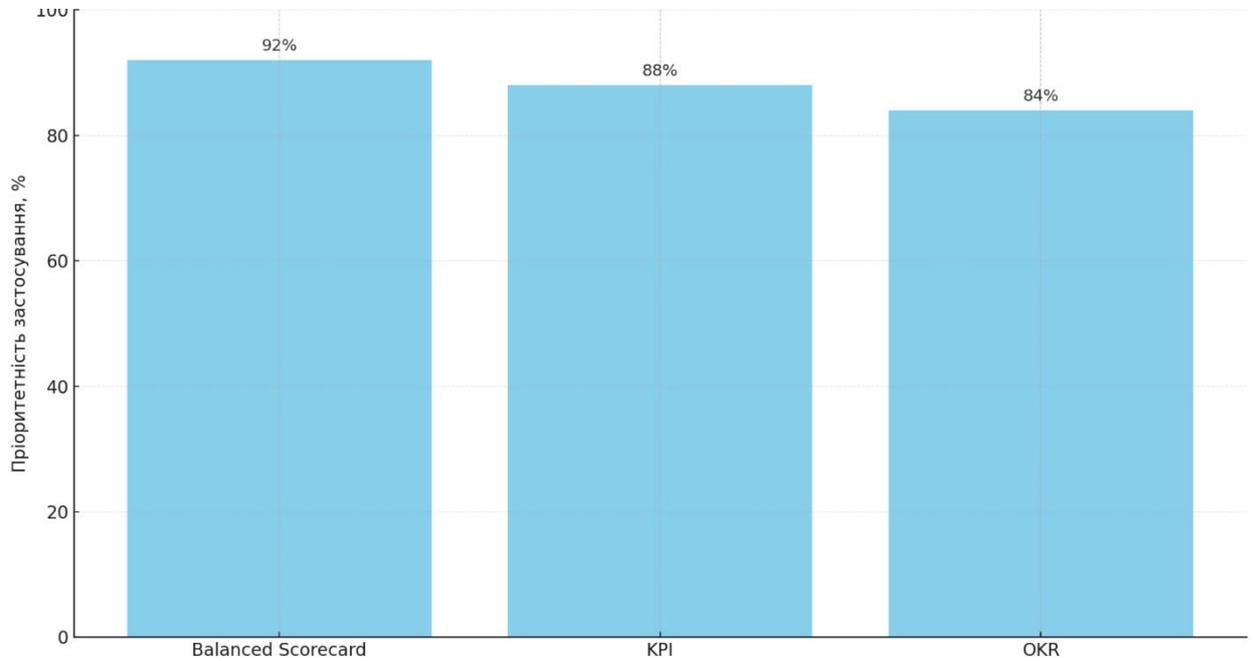


Оцінка пріоритетності використання інструментів аналізу
зовнішнього та внутрішнього середовища на фармацевтичних підприємствах,
що працюють у сегменті ФППД

Додаток



Оцінка пріоритетності використання інструментів стратегічного управління
на фармацевтичних підприємствах, що працюють у сегменті продукції
профілактичної дії



Повна SNW-матриця стратегічного потенціалу підприємства

HEDONISTE

Напрямок оцінювання	Характеристика стану	S	N	W
Фінансова стійкість	Стабільні грошові потоки, висока маржинальність фармпродукції	✓		
Інвестиційна спроможність	Можливість реінвестування прибутку в технології та digital	✓		
Технологічне оснащення	Сучасне обладнання, високий рівень результативності процедур	✓		
Якість сервісу	Високий професійний рівень послуг, але залежність від індивідуального підходу спеціаліста		✓	
Первинна консультація клієнтів	Недостатня стандартизація та обмежений час на консультацію			✓
Aftercare та self-care протоколи	Відсутність єдиної системи післяпроцедурного супроводу			✓
CRM та цифрові інструменти	Функціональність наявна, але складність у використанні		✓	
Аналітика клієнтської поведінки	Частково використовується, потенціал не повністю реалізований		✓	
Фармацевтичний напрям (ФППД)	Висока якість, відповідність GMP/GDP, strong brands	✓		
Регуляторна відповідність	Дотримання EFSA, EMA, evidence-based підходів	✓		
Маркетингові комунікації	Обмежена системність, недостатня digital-стратегія		✓	
Клієнтська лояльність	Високий потенціал, залежність від якості aftercare		✓	
Організаційна взаємодія	Недостатня формалізація взаємодії між фахівцями			✓
Кваліфікація	Високий рівень професійних компетенцій	✓		

персоналу				
Мотивація персоналу	Потребує посилення через КРІ та залучення		✓	
Управління змінами	Відкритість до інновацій, але відсутня формалізована модель		✓	
Інноваційна культура	Підтримка нових підходів, фокус на доказовість	✓		
Стратегічне планування	Наявне, але потребує інтеграції в єдину модель		✓	

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

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

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

21 листопада 2025 року

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



Серія «Наука»

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

МАТЕРІАЛИ

**IV Науково-практичної інтернет-конференція з міжнародною
участю, яка присвячена пам'яті проф. Толочко Валентина Михайловича**

(21 листопада 2025 року, м. Харків)

Реєстраційне посвідчення УкрІНЕТІ

№ 852 від 26.12.2024 р

Харків

НФаУ

2025

УДК 615.1:378:001

ПЗ2

Редакційна колегія: проф. Ю. С. Братішко, проф. М. В. Зарічкова, доц. В. Ю. Адонкіна, доц. О. М. Должнікова, доц. О. В. Ковальська, доц. Д. Р. Зоїдзе, доц. С. Г. Мороз, доц. Н. В. Тетерич, асист. Мішина І. Ю. викл. Г. Я. Подгайний,

Реєстраційне посвідчення УкрІНЕТІ № 852 від 26.12.2024 р

ПЗ2 Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом життя (Life Long Learning)»: наука, освіта, практика : матеріали IV наук.-практ. інтернет-конференція з міжнар. участю, яка присвячена пам'яті проф. Толочко Валентина Михайловича (21 лист. 2025 р., м. Харків) / ред. кол. : Ю. С. Братішко та ін. - Х. : НФаУ, 2025. - 505 с. - (Серія «Наука»)

Збірка містить матеріали інтернет-конференції, в яких розглянуті науково-теоретичні і практичні питання: післядипломна підготовка спеціалістів фармації, її закордонний досвід та навчально-методичне забезпечення за умов дистанційного навчання; упровадження інноваційних технологій у фармацевтичну освіту; застосування концепції «Навчання протягом життя (Life Long Learning)» у системі навчання спеціалістів фармації; сучасні тенденції освіти з урахуванням соціальних і психологічних аспектів фармацевтичної діяльності; актуальні проблеми фармацевтичної технології, біотехнології, гомеопатії та клінічної фармації; сучасні напрямки маркетингу у складі економіки, науки, освіти, практики.

Видання призначене для широкого кола наукових, науково-педагогічних і практичних працівників.

Матеріали відповідають змісту та мові наданих оригіналів.

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори.

УДК 615.1:378:001

© Братішко Ю. С., Зарічкова М. В., Адонкіна В. Ю.,
Должнікова О. М., Ковальська О. В., Зоїдзе Д. Р.,
Мороз С. Г., Тетерич Н. В., Подгайний Г. Я.,
Мішина І. Ю., 2025
© НФаУ, 2025

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ
РОЗВИТКОМ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ**

Дабіжа М. Ю., Посилкіна О. В.

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

Національного фармацевтичного університету

м. Харків, Україна

mdabizha@yahoo.com

Вступ. Сучасній фармацевтичній галузі, як вітчизняній, так і закордонній, притаманний інноваційний шлях розвитку. Навіть під час повномасштабної війни провідні підприємства галузі продовжують впроваджувати інновації. В складних умовах сьогодення фармвиробники в основному, впроваджують трансформаційні інновації, які потребують творчого підходу з боку персоналу та значних обсягів капітальних вкладень. В той же час, однією з характеристик стратегічного управління є складність прогнозування. Виконання розроблених стратегічних планів має високий ризик відхилень, що пов'язано з непередбачуваністю зовнішнього середовища. Отже, удосконалення підходів до управління стратегічним розвитком у фармацевтичних компаніях (ФК) є актуальною науковою проблемою.

Мета роботи полягає в дослідженні факторів, що обумовлюють необхідність удосконалення стратегічного управління розвитком у вітчизняних ФК і визначення інструментів для досягнення цієї цілі.

Методи дослідження, які використовувалися: теоретичного узагальнення; структурно-логічний підхід, контент – аналіз, ілюстративний та табличний методи.

Результати дослідження. Актуальність управління стратегічним розвитком ФК в сучасних умовах є надзвичайно високою і постійно зростає. Ключові фактори, які це обумовлюють:

1. Прискорений розвиток науково-технічного прогресу, постійний розвиток біотехнологій, генетики, цифрової медицини та штучного інтелекту,

що вимагає від ФК постійних інновацій. Стратегічне управління дозволяє ФК визначати пріоритетні напрямки досліджень та розробок (R&D), ефективно інвестувати обмежені ресурси в найбільш перспективні проекти.

2. Стратегічне управління дозволяє ФК гнучко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, законодавстві, розробляти стратегії захисту інтелектуальної власності та планувати вихід на ринок нових лікарських засобів (ЛЗ).

3. Надзвичайно високий рівень конкуренції, притаманний фармацевтичному ринку і необхідність в цих умовах формування стійких конкурентних переваг ФК і створення унікальних ринкових ніш.

4. Зміна споживчих очікувань та демографічні зміни.

5. Необхідність управління ризиками.

Сьогодні важливим напрямом удосконалення стратегічного управління в ФК є застосування процесного підходу. Ідентифікація процесу стратегічного управління в наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Ідентифікація процесу стратегічного управління в ФК

Ознака	Характеристика
Мета	Досягнення стратегічної мети ФК-виробника
Власник процесу стратегічного управління	Керівник департаменту (підрозділу) стратегічного розвитку
Постачальник процесу стратегічного управління	Наглядова рада (або власник) ФК
Вхід процесу стратегічного управління	Бажана стратегічна позиція ФК
Вихід процесу стратегічного управління	Досягнута бажана стратегічна позиція ФК
Межі процесу стратегічного управління	Виявлення можливостей ФК. Оцінка реалізації стратегії компанії
Наявність управляючого впливу	Нормативні акти щодо стратегічного управління підприємствами в Україні відсутні. ФК мають самостійно розробляти необхідні операційні процедури

Для оптимізації процесу стратегічного управління в ФК доцільне

використання сучасного наукового інструментарію (табл.2).

Таблиця 2

Доцільні для використання інструменти стратегічного управління в ФК

Етап	Інструменти
Визначення бажаної стратегічної позиції ФК	Дерево цілей ФРЕЙМБОРК ОКР
Аналіз внутрішнього середовища	SWOT - аналіз PEST аналіз
Аналіз зовнішнього середовища	Стратегічний аналіз галузі П'ять сил Портера
Аналіз розривів між бажаним станом та наявними ресурсами та можливостями	GAP-аналіз Аналіз обмежень (теорія обмежень)
Формулювання стратегії	Мозковий штурм
Розробка стратегічного плану	Планування Хомина Модель 7S Метод VRIO Стратегічне планування на основі конкретних питань
Встановлення контрольних показників реалізації стратегії	Збалансована система показників Ключові показники ефективності (KPI)
Реалізація стратегічного плану	Збалансована система показників
Контроль реалізації стратегічного плану	Порівняльні методи економічного аналізу Мозковий штурм
Прийняття управлінського рішення	Кількісні, евристичні, колективні
Оцінка реалізації стратегічного плану	Експертні методи Логічні методи

Висновки. Отже, як показав проведений аналіз, впровадження стратегічне управління допомагає ФК: визначати пріоритетні напрямки досліджень та розробок (R&D, вчасно інтегрувати нові нормативні вимоги у свою діяльність, формувати стійкі конкурентні переваги, оптимізувати ланцюги постачання, формувати партнерства для прискорення інноваційного процесу, розробляти продукти, орієнтовані на нові потреби споживачів, переходити від традиційних методів просування фармацевтичної продукції до більш цільових комунікацій з лікарями та пацієнтами, здійснювати системну ідентифікацію та оцінку ризиків і на цій основі розробляти плани з мінімізації потенційних втрат, забезпечувати фінансову стійкість ФК. Отже, стратегічне управління для ФК – це не просто бажана опція, а об'єктивна необхідність, що забезпечує довгострокове виживання, стабільність та лідерство в галузі, яка постійно трансформується.

- Андреева І. Д. 364, 366
Артюх Т. О. 69
Бабенко М. М. 195
Бабічева Г. С. 176
Батрак О. А. 364
Блавацька О. Б. 401
Болдарь Г. Є. 172
Бондарев Є. В. 329, 353
Братішко Ю. С. 69
Буряк М. В. 336
Веретільник О. О. 336
Гевкалюк Н. О. 368
Герасимюк Н. В. 490, 499
Гмиря Д. В. 174
Гришук О. І. 239
Гришук Т. В. 176
Губченко Т. Д. 495
Гузю Н. М. 346
Гура Н. М. 179
Гуторович О. М. 372
Дабіжа М. Ю. 181
Двоєглазова М. В. 195
Демченко В. О. 184
Деренська Я. М. 126
Должнікова О. М. 403
Дубина Ю. Д. 346
Еберле Л. В. 239
Єгоркіна Д. М. 484
Ємсенко В. А. 215, 218
Єренко О. К. 142
Жадько С. В. 373
Завада Н. П. 364
Зарічкова М. В. 403
Зіменковський А. Б. 375, 388
Зоїдзе Д. Р. 187
Калинович Н. О. 373
Карпова С. П. 67, 189, 399
Коваль Н. В. 199
Ковальська О. В. 71
Козирецька В. В. 379
Колісник С. В. 67
Коляда Т. А. 192
Коркодола О. О. 381
Косяченко К. Л. 195
Криськів О. С. 67, 395
Крищик О. В. 381
Кузнєцова В. Ю. 69
Кузьменко М. О. 209
Лебединець В. О. 199, 495
Литвиненко О. В. 203
Літвінова О. В. 174, 231
Лотоцька Л. Б. 401
Ляшова В. О. 206
Малініна Н. Г. 136, 179
Малюгіна О. О. 142
Мартиненко К. Є. 490

Наукове електронне видання

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

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА МАТЕРІАЛАМИ
IV НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ
З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

21 листопада 2025 року

м. Харків

Відповідальна за випуск: проф. Братішко Ю. С.

Комп'ютерна верстка: доц. Адонкіна В. Ю



**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
ЗАПОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

**ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ**

«Запорізький фармацевтичний форум – 2025:

***Фармація майбутнього –
від сучасного стану до глобальних викликів»***

20–21 листопада 2025 р.



***Запоріжжя
2025***

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

«Запорізький фармацевтичний форум – 2025:

*Фармація майбутнього –
від сучасного стану до глобальних викликів»*

20–21 листопада 2025 р.

УДК 615(063)

3-33

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ: професор Юрій КОЛЕСНИК – голова оргкомітету, ректор; доцент Микола АВРАМЕНКО – заступник голови, перший проректор; професор Валерій ТУМАНСЬКИЙ – заступник голови, проректор з наукової роботи; доцент Світлана МОРГУНЦОВА – проректор з науково-педагогічної, навчальної роботи та якості освіти; доцент Олексій БІГДАН – заступник голови, декан фармацевтичного факультету.

ЧЛЕНИ ОРГКОМІТЕТУ: професор Андрій КАПЛАУШЕНКО, професор Людмила КУЧЕРЕНКО, професор Наталя ТКАЧЕНКО, професор Інна БУШУЄВА, професор Віталій ГЛАДИШЕВ, професор Олександр ПАНАСЕНКО, професор Сергій ТРЖЕЦИНСЬКИЙ, професор Олексій РИЖОВ, професор Олег КРАЙДАШЕНКО, доцент Дмитро СКОРИНА – відповідальний секретар.

СЕКРЕТАРІАТ: Анна КІНІЧЕНКО – доцент кафедри фармакогнозії, фармакології та ботаніки; Вадим ДМИТРИЄВ – керівник Центру дистанційної освіти і телемедицини та якості освіти; Юрій ПИШНОГРАЄВ – доцент кафедри медичної і фармацевтичної інформатики та новітніх технологій, Андрій ЧУРАЄВСЬКИЙ – провідний фахівець Центру комп'ютерних технологій; Яна РЕУТСЬКА – провідний фахівець Центру дистанційної освіти і телемедицини та якості освіти.

3-33 **Збірник тез доповідей** Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Запорізький фармацевтичний форум – 2025: Фармація майбутнього – від сучасного стану до глобальних викликів», м. Запоріжжя, 20-21 листопада 2025 р. – Запоріжжя : ЗДМФУ, 2025. – 184 с.

Збірник тез доповідей укладено за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Запорізький фармацевтичний форум – 2025: Фармація майбутнього – від сучасного стану до глобальних викликів», яка відбулась 20-21 листопада 2025 року у Запорізькому державному медико-фармацевтичному університеті. У виданні висвітлена інформація про сучасний стан і перспективи розвитку сфери охорони здоров'я в цілому та в контексті розуміння актуальних питань сучасної фармацевтичної галузі, науки, освіти та практики. За зміст публікацій, достовірність наведених фактів і статистичних даних відповідальність несуть автори. Матеріали подано в авторській редакції.

Збірник призначений фахівцям фармацевтичних і медичних спеціальностей, науковцям, студентам і всім, хто цікавиться тенденціями розвитку фармації.

УДК УДК 615(063)

Література:

1. Попова, М. Е., Салій, О. О., Товстига, А. Р., & Страшний, В. В. (2025). Обґрунтування вибору допоміжних речовин у складі піни нашкірної знеболювальної дії. *Вісник фармації*, 1(109), 80-87. <https://doi.org/10.24959/nphj.25.160>
2. Puca, V.; Marulli, R.Z.; Grande, R.; Vitale, I.; Niro, A.; Molinaro, G.; Prezioso, S.; Muraro, R.; Di Giovanni, P. Microbial Species Isolated from Infected Wounds and Antimicrobial Resistance Analysis: Data Emerging from a Three-Years Retrospective Study. *Antibiotics* 2021, 10, 1162. <https://doi.org/10.3390/antibiotics10101162>

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

О. Посилкіна¹, М. Дабіжа²

^{1,2}*Національний фармацевтичний університет (Харків, Україна)
o.posilkina@gmail.com¹*

Ефективне стратегічне управління безпосередньо впливає на здатність фармацевтичних компаній ФК адаптуватися до постійно мінливих нормативно-правових умов, отримувати вигоду з наукових інновацій і підтримувати конкурентну перевагу. Враховуючи унікальні виклики та складності функціонування ФК-виробників в сучасних кризових умовах, розробка та реалізація обґрунтованих стратегічних рішень є надзвичайно актуальною і важливою проблемою.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління в ФК з врахуванням специфіки їх діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Важливим напрямом удосконалення стратегічного управління в ФК є застосування процесного підходу, який передбачає проведення попередньої ідентифікації процесу стратегічного управління та структурування процесу на окремі елементи за допомогою дерева процесу.

Для оптимізації процесу стратегічного управління в ФК доцільне використання сучасного наукового інструментарію (табл.1)

Таблиця 1

Доцільні для використання інструменти стратегічного управління в ФК

Етап	Інструменти
Визначення бажаної стратегічної позиції ФК	Дерево цілей; ФРЕЙМБОРК ОКР
Аналіз внутрішнього середовища ФК	SWOT - аналіз ; PEST аналіз
Аналіз зовнішнього середовища ФК	Стратегічний аналіз галузі; модель Портера
Аналіз розривів між бажаним станом та наявним ними ресурсами та можливостями	GAP-аналіз; аналіз обмежень
Формулювання стратегії ФК	Мозковий штурм
Розробка стратегічного плану ФК	Планування Хоміна; модель 7S; метод VRIO
Встановлення контрольних показників реалізації стратегії	Ключові показники ефективності (KPI)
Реалізація стратегічного плану	Збалансована система показників
Контроль за реалізацією стратегічного плану	Порівняльні методи економічного аналізу; мозковий штурм
Прийняття управлінського рішення	Кількісні, евристичні методи
Оцінка реалізації стратегічного плану	Експертні методи; логічні методи

Запропонована модель стратегічного управління ФК включає такі етапи: встановлення стратегічної мети; визначення бажаної стратегічної позиції ФК; аналіз розривів між бажаним станом та наявним потенціалом; формулювання корпоративної стратегії; розробка і координація функціональних стратегій ФК між собою та корпоративною стратегією; розробка стратегічного плану; встановлення контрольних показників реалізації функціональних та корпоративної стратегії; розробка координаційного механізму участі підрозділів у реалізації функціональних стратегій; контроль за реалізацією функціональних стратегій; розробки заходів щодо подолання перешкод; оцінка реалізації функціональних і корпоративної стратегії.

Висновки. Впровадження удосконаленої моделі стратегічного управління дозволить ФК більш оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та виклики, що сприятиме запобіганню марних втрат часу та витрат на 5-7%.

СОЦІАЛЬНИЙ ІНТЕЛЕКТ ПЕРСОНАЛУ, ЯК ОСНОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ

О. Посилкіна¹, А. Лісна²

*^{1,2}Національний фармацевтичний університет (Харків, Україна)
o.posilkina@gmail.com¹*

В умовах війни, посилення економічної нестабільності і ризиків зростають внутрішні та зовнішні загрози функціонування фармацевтичних підприємств (ФП), що істотно перешкоджають забезпеченню їх сталого розвитку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема підвищення їх економічної безпеки, важливою складовою якої є кадрова безпека (КБ). Роль персоналу ФП у сучасних умовах стає все більш визначальною для забезпечення конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей підприємства. Як свідчить практика, в кризових умовах зростає кількість конфліктів в колективах, що суттєво знижує лояльність персоналу, підвищується плинність кадрів, внаслідок чого суттєво знижується кадрова, а відповідно і економічна безпека ФП. Це обумовлює необхідність підвищення уваги щодо проблеми запобігання ризикам КБ.

Метою роботи є визначення сутності соціального інтелекту персоналу і дослідження його впливу на КБ ФП.

Соціальний інтелект персоналу є важливою складовою КБ підприємства, оскільки впливає на ключові фактори, що запобігають внутрішнім загрозам. Він включає здатність розуміти та ефективно взаємодіяти з іншими людьми, що сприяє формуванню лояльності персоналу, його залученості та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Саме лояльність працівників та їх залученість у спільну справу, на думку фахівців, є головними чинниками КБ підприємства і його стабільної та успішної діяльності.

Працівники, яким властивий високий рівень залученості, як правило, демонструють такі риси, як: енергійність; відданість; цілеспрямованість. Оцінка рівня залученості персоналу на досліджуваних ФП проводилася за допомогою тесту Gallup Q12.

Іншою важливою компонентом КБ підприємства, крім залученості персоналу є його лояльність. Працівники, які демонструють лояльне відношення до підприємства, як правило, цінують свої робочі місця, прагнуть покращувати свою роботу, розвиватися, створюють позитивну атмосферу в колективі, мотивують своїх колег до відповідального ставлення до посадових обов'язків, з розумінням відносяться до тимчасових труднощів підприємства.

Для визначення лояльності персоналу на досліджуваних ФП використовувалася методика, запропонована Мейером Дж. та Алленом Н. (Organizational Commitment Scale – OCS-93). З метою визначення кореляції між показником соціального інтелекту і рівнем залученості та лояльності персоналу застосовувався метод анкетного опитування. Для інтерпретації показників кореляції використовувалася шкала Чеддока.

ОПТИМІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПАРАМЕТРІВ КІЛЬКІСНОГО СПІВВІДНОШЕННЯ ВВЕДЕНИХ КОМПОНЕНТІВ ДО СКЛАДУ АЕРОЗОЛЮ ДЛЯ ЛІКУВАННЯ РАНОВИХ ІНФЕКЦІЙ	113
<i>М. Попова, О. Салій, В. Страшний</i>	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	114
<i>О. Посилкіна, М. Дабіжа</i>	
СОЦІАЛЬНИЙ ІНТЕЛЕКТ ПЕРСОНАЛУ, ЯК ОСНОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ	115
<i>О. Посилкіна, А. Лісна</i>	
КЛІНІКО-МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ СУЧАСНИХ ТОПІЧНИХ ПРЕПАРАТІВ ДЛЯ ЛІКУВАННЯ МІКОЗУ СТОП НА ОТС-РИНКУ	116
<i>Р. Прутула, І. Бушугєва</i>	
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗРОБКИ КОМБІНОВАНИХ ЗАСОБІВ ДЛЯ ТЕРАПІЇ ВАГІНАЛЬНИХ КАНДИДОЗІВ	117
<i>І. Пухальська, Г. Лисянська, Д. Сафронова</i>	
ФАРМАЦЕВТИЧНА ДОПОМОГА ХВОРИМ НА РОЗСІЯНИЙ СКЛЕРОЗ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	118
<i>С. Рижкова, Н. Ткаченко</i>	
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА КОГНІТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ДО ІНТЕГРОВАНОГО ТЕСТОВОГО ІСПИТУ КРОК СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ «ФАРМАЦІЯ»	119
<i>О. Рижов</i>	
МЕТОДИ КІЛЬКІСНОГО ВИЗНАЧЕННЯ ФЕКСОФЕНАДИНУ В ОБ'ЄКТАХ БІОЛОГІЧНОГО ПОХОДЖЕННЯ	121
<i>С. Романова, М. Михалків, І. Івануса, Я. Яржак</i>	
ПОРІВНЯЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІСАХАРИДІВ ТРАВИ ВІВСУ ПОСІВНОГО СОРТІВ УКРАЇНСЬКОЇ СЕЛЕКЦІЇ	122
<i>А. Рудник, О. Хворост, Ю. Федченко</i>	
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФАРМАКОТЕРАПІЇ ВІЛ-ІНФЕКЦІЇ	123
<i>З. Рябоконт, С. Соловійов</i>	
ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА УФ-ФІЛЬТРІВ У СКЛАДІ СОНЦЕЗАХИСНОГО ЗАСОБУ ДЛЯ ШКІРИ, СХИЛЬНОЇ ДО АКНЕ	124
<i>Т. Савицька</i>	
IN SILICO АНАЛІЗ ТОКСИЧНОСТІ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ БІОЛОГІЧНОЇ АКТИВНОСТІ 3- (АЛКЛІТІО)-N-(4-ФТОРБЕНЗИЛ)-5-(ТІОФЕН-2-ІЛМЕТИЛ)-4Н-1,2,4-ТРИАЗОЛ-4-АМІНІВ	125
<i>А. Сафонов, В. Шульга</i>	
ПРОБЛЕМИ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АПТЕК З УРАХУВАННЯМ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ	126
<i>О. Севрюков</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ЗМІШАНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ ФАХІВЦІВ ФАРМАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	127
<i>О. Семенов, О. Заліська</i>	
АНАЛІЗ НОРМАТИВНИХ ДОКУМЕНТІВ І НАВЧАЛЬНОЇ ЛІТЕРАТУРИ З АПТЕЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ЛІКІВ НА ПРЕДМЕТ АКТУАЛЬНОГО СКЛАДУ РЕЦЕПТІВ	128
<i>О. Серебрякова</i>	
МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ДЕРМАТОЛОГІЧНИХ АНТИБАКТЕРІАЛЬНИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ДЛЯ ТОПІЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ	129
<i>І. Скутий, О. Литвиненко, С. Гладішєва</i>	
ДОСЛІДЖЕННЯ ВМІСТУ ЖИРНИХ КИСЛОТ У ТРАВІ ПОРТУЛАКУ ВЕЛИКОКВІТКОВОГО .	130
<i>Л. Слободянюк, Н. Оленюк</i>	

Наукове видання

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

«Запорізький фармацевтичний форум – 2025:

*Фармація майбутнього –
від сучасного стану до глобальних викликів»*

20–21 листопада 2025 р.

Замовлення № 10482. Тираж 100 примірників
Оригінал-макет виконаний в ЦВЗ ЗДМФУ
69035, г. Запоріжжя, бульвар Марії Примаченко, 26

Видавництво ЗДМФУ
69035, Запоріжжя, бульвар Марії Примаченко, 26