

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

Фармацевтичний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи МО24(1,6з)Упр.-01
спеціальності Менеджмент

освітньої програми Управління охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом

Альона ЗІНЧЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації к. фарм. н., доцент Ганна БАБІЧЕВА

Рецензент: доц. ЗВО кафедри організації, економіки та
управління фармацією Інституту підвищення кваліфікації
спеціалістів фармації Національного фармацевтичного
університету, к. екон. н., доцент Світлана МОРОЗ

АННОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена впровадженню сучасних технологій стратегічного управління в аптечній мережі. Описано теоретичні засади стратегічного управління підприємством, проаналізована система стратегічного управління в аптечній мережі, опрацьовані напрями впровадження сучасних технологій стратегічного управління в аптечній мережі.

Робота викладена на 75 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота ілюстрована 4 рисунками і 14 таблицями, містить 88 джерел літератури.

Ключові слова: стратегічне управління, система збалансованих показників, аптечна мережа, управління закладами охорони здоров'я

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the implementation of modern strategic management technologies in a pharmacy chain. The theoretical foundations of strategic management of an enterprise are described, the system of strategic management in a pharmacy chain is analyzed, and the directions for implementing modern strategic management technologies in a pharmacy chain are elaborated.

The work is presented on 75 pages of printed text and consists of an introduction, three sections, general conclusions, and a list of references and appendices. The work is illustrated with 4 figures and 14 tables and contains 88 sources of scientific literature.

Key words: strategic management, balanced scorecard, pharmacy chain, healthcare management

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНИХ МЕРЕЖАХ	7
1.1. Сутність, принципи та методологія стратегічного управління підприємством.....	7
1.2 Сучасний стан та особливості стратегічного управління в аптечних мережах.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1»	26
2.1 Загальна характеристика діяльності аптечної мережі «Аптека 9-1-1».....	26
2.2 Характеристика бізнес-моделі та ключових сервісів аптечної мережі «Аптека 9-1-1».....	31
2.3 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА як цифрового ядра екосистеми «Аптека 9-1-1».....	37
2.4 Аналіз зовнішнього середовища діяльності аптечної мережі «Аптека 9-1-1».....	45
2.5 Аналіз внутрішнього середовища та ресурсного потенціалу «Аптека 9-1-1».....	48
2.4. SWOT-аналіз діяльності аптечної мережі «Аптека 9-1-1»..	50
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ.....	54
3.1. Обґрунтування необхідності змін у системі стратегічного управління аптечної мережі «Аптека 9-1-1».....	54
3.2. Запровадження інструментів стратегічного планування в діяльність аптечної мережі.....	60
3.3. Розробка моделі впровадження збалансованої системи показників для аптечної мережі «Аптека 9-1-1».....	63
3.4. Розрахунок економічного ефекту від запровадження системи збалансованих показників в аптечній мережі	68
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Аптечні мережі України функціонують в умовах високої ринкової конкуренції, нестабільного макроекономічного середовища, зростання ролі цифрових технологій та посилення державного регулювання фармацевтичної діяльності. В умовах воєнного стану, логістичних ризиків, змін у купівельній спроможності населення та підвищених вимог до якості фармацевтичної допомоги питання стратегічного управління аптечними мережами набуває особливої значущості.

Сучасні аптечні мережі трансформуються з традиційних торговельних структур у складні багатоканальні системи, що поєднують роздрібні продажі, електронну комерцію, логістику, інформаційні технології та сервісно-орієнтовані підходи до обслуговування пацієнтів. За таких умов ефективність діяльності аптечних закладів дедалі більше залежить від здатності керівництва застосовувати сучасні технології стратегічного управління, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень з проблем стратегічного менеджменту, питання впровадження його сучасних технологій саме в аптечних мережах, з урахуванням специфіки сфери охорони здоров'я, залишаються недостатньо розробленими. Це обумовлює необхідність поглибленого вивчення механізмів стратегічного управління та розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення, що й визначає актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження. Обґрунтувати та розробити напрями впровадження сучасних технологій стратегічного управління в аптечній мережі з метою підвищення ефективності її діяльності, конкурентоспроможності та стійкості в умовах нестабільного фармацевтичного ринку.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до стратегічного управління підприємствами та зокрема в аптечному бізнесі;
- дослідити особливості діяльності досліджуваної аптечної мережі у сучасних умовах ринку, фінансово-економічні показники її діяльності;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності досліджуваної аптечної мережі;
- визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку аптечної мережі;
- обґрунтувати необхідність упровадження сучасних технологій стратегічного управління;
- розробити напрями вдосконалення стратегічного управління в аптечній мережі;
- розробити модель впровадження збалансованої системи показників для досліджуваної аптечної мережі;
- оцінити очікувану ефективність запропонованих управлінських рішень.

Об'єкт дослідження. Процес управління діяльністю аптечної мережі як суб'єкта сфери охорони здоров'я.

Предмет дослідження. Сукупність методів, інструментів і технологій стратегічного управління, що використовуються в діяльності аптечної мережі.

Методи дослідження. Використані методи кабінетних досліджень: аналіз статистичних даних; ретроспективний аналіз; описовий аналіз; узагальнення; порівняння; економіко-статистичний метод; PEST-аналіз, SWOT-аналіз. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стала сучасна наукова література; нормативно-правова база щодо роздрібної торгівлі ЛЗ.

Практичне значення отриманих результатів. Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених у роботі рекомендацій у діяльності аптечних мереж для вдосконалення системи стратегічного управління, підвищення ефективності бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій на фармацевтичному ринку. Запропоновані

напрями впровадження сучасних технологій стратегічного управління можуть бути використані керівниками аптекних закладів, менеджерами з розвитку, а також фахівцями у сфері управління закладами охорони здоров'я під час формування стратегій розвитку, програм підвищення ефективності та цифрової трансформації аптекних мереж. Матеріали кваліфікаційної роботи також можуть бути використані в освітньому процесі під час викладання освітніх компонентів з менеджменту, стратегічного управління та управління в охороні здоров'я.

Елементи наукової новизни. Уточнено зміст і роль сучасних технологій стратегічного управління в діяльності аптекних мереж з урахуванням специфіки фармацевтичного ринку та системи охорони здоров'я. Удосконалено підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління аптекною мережею шляхом поєднання інструментів стратегічного аналізу та показників результативності діяльності.

Апробація результатів дослідження і публікації. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано тези на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Youth Pharmacy Science» (м. Харків, 10-11 січня 2025 р.) [20].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 75 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота ілюстрована 4 рисунками і 14 таблицями, містить 88 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНИХ МЕРЕЖАХ

1.1 Сутність, принципи та методологія стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління підприємствами було й залишається нагальною проблемою розвитку економіки кожної країни. Низка вітчизняних науковців, таких як В.О. Василенко, В. Г. Герасимчук, І. А. Ігнатієва, Г. І. Кіндрацька, О. М. Скібіцький, В. В. Стадник та ін., а також зарубіжних вчених, таких як Д. А. Аакер, Ф. Аналоуи, Л. Дж. Гребіньяк, Л. Греттон, П. Друкер, Н. Каплан, Ст. Кови, П. Нивен, Д. Нортон, М. Портер, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон та ін. присвятили свої дослідження теоретичним та практичним аспектам стратегічного управління, зокрема, питанням розроблення стратегії, підходам і методам її формування.

Стратегічне управління — це діяльність, спрямована на досягнення перспективних цілей підприємства на основі формування й використання конкурентних переваг й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища [59].

Методологія стратегічного управління є сучасним інструментом управління розвитком підприємств та галузей в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі та пов'язаній з ними невизначеності [2].

У розвитку методології стратегічного управління ХХ ст. виділяють такі етапи:

- управління на основі контролю за виконанням завдань (постфактум);
- управління на основі екстраполяції: зміни прискорюються, проте майбутнє можна передбачати шляхом екстраполяції минулих показників;
- управління на основі передбачення змін: зміни прискорюються, проте ще можна передбачати майбутні тенденції та реакцію на них;

- управління на основі гнучких екстрених рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища: нові завдання постають так стрімко, що їх неможливо передбачати [15, 50].

Стратегічне управління застосовує такі підходи: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, нормативний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний. Основними підходами до стратегічного управління вважаються системний, процесний і ситуаційний підхід (рис. 1.1) [75].



Рис. 1.1 Основні підходи до стратегічного управління [17, 75.]

Серед принципів стратегічного управління підприємством, на особливу увагу заслуговують такі:

- принцип перспективності, орієнтація на довготривалі можливості і цілі підприємства;
- принцип пріоритетності, згідно з яким вище керівництво повинно дотримуватися вибраної стратегії й підпорядковувати оперативні і тактичні дії стратегічним пріоритетам;
- принцип реалізації, згідно з яким поставлені цілі повинні відповідати ресурсним спроможностям підприємства (фінансовим, матеріальним, інформаційним, технологічним, кадровим тощо) та реаліям зовнішнього середовища;

– принцип поетапності та циклічності передбачає, що досягнення довгострокових цілей відбувається завдяки виконанню середньо- і короткострокових цілей (завдань);

– принцип комплексності полягає в урахуванні усієї сукупності економічних, політичних, технологічних, ринкових та соціальних чинників, а не лише окремих аспектів [45, 58, 75].

До принципів стратегічного управління належить: науковість, комплексність, оптимальність, економічність, адаптивність, безперервність, наступність стратегічних і тактичних планів, гнучкість, багатоваріантність, надійність, досяжність, результативність, пріоритетність людського чинника, наявність резервів, врахування «вузьких місць», бюджетування, соціальна орієнтація.

Крім цього, методологія стратегічного управління виділяє такі принципи, як єдність напрямку, виділення домінанти розвитку, ефективність та економічність, підпорядкованість особистого інтересу загальним інтересам, пропорційність, мотивація персоналу, поділ праці, корпоративність, системний підхід та ін. [17].

У загальному вигляді процес стратегічного управління підприємства містить такі етапи:

– визначення місії і цілей (усвідомлення проблем, розробка стратегічного бачення і місії організації, встановлення комплексу збалансованих цілей);

– стратегічний аналіз (використовуються методи стратегічного аналізу, проводиться аналіз поточної ситуації, ринкових позицій та конкурентних переваг, визначення впливу факторів зовнішнього середовища, потенціалу підприємства);

– вибір стратегії розвитку (оцінка альтернативних варіантів стратегії та вибір кращої альтернативи);

– реалізація стратегії (створення організаційної структури для реалізації стратегії, реалізація проєктів і програм);

– контроль виконання стратегії та внесення коректив [14, 28, 57].

Стратегічне управління підприємством потребує розвитку стратегічного мислення. Сутність стратегічного мислення полягає в розумінні керівникам різних рівнів і співробітниками мети розвитку підприємства, шляхів її досягнення, в адаптивності до змін, здатності формувати й реалізовувати стратегії. Стратегічне мислення базується на вивченні потреб споживачів, пошуку і використанні нових можливостей для організації, вмінні передбачати перешкоди та знаходити способи їх подолання.

На сучасному етапі стратегічне управління має такі особливості діяльності підприємств:

- підприємство займає проактивну позицію; впроваджує інновації, продиктовані науково-технічним прогресом (НТП); орієнтується на якість, а не кількість; приділяє значну увагу людському фактору;
- стратегія підприємства будується на основі впровадження технологічних нововведень;
- здійснюється перехід від стратегічного планування до стратегічного управління;
- структура управління організацією обирається залежно від обраної стратегії [28, 57, 67].

Найважливішим елементом системи стратегічного управління є стратегічне планування. Стратегічне планування — процес визначення цілей організації та шляхів їх досягнення, вибору стратегій та визначення необхідних ресурсів для їх реалізації. Для реалізації стратегічних планів розробляються програми за різними елементами комплексу маркетингу [56, 60, 62].

Формування стратегії розвитку підприємства включає етапи аналізу мікро- і макросередовища і потенціалу підприємства; визначення цілей розвитку; вибір критеріїв досягнення цілей; визначення завдань; аналіз ресурсних можливостей підприємства; виявлення чинників ризику і ужиття заходів щодо їх нейтралізації [30].

Виведення підприємств з кризового стану часто потребує реструктуризації, яка дозволяє переорієнтувати підприємство на перспективні сегменти ринку, забезпечити більш гнучку діяльність в ринковому середовищі.

Маркетингова стратегія, зокрема позиціонування продукції підприємства на ринку є важливою складовою загальної стратегії підприємства [35].

Управління фінансами, зокрема фінансовий аналіз є важливою складовою стратегічного й антикризового управління підприємством [16, 18]. Фінансове обґрунтування є одним із критичних чинників, які необхідно враховувати при інвестуванні у нові проєкти. Крім фінансового аналізу, в умовах турбулентності української економіки важливо проводити економічний аналіз.

Стратегічне управління має такі переваги:

1. Спрямованість підприємства на досягнення стратегічних цілей.
2. Можливість швидкого реагування та високий рівень адаптованості до змін зовнішнього середовища.
3. Можливість впливу підприємства на зовнішнє оточення.
4. Розвиток стратегічного бачення у працівників підприємства.
5. Можливість оцінки альтернативних варіантів капітальних вкладень у розвиток підприємства [32, 51].

Стратегічне управління можна розглядати як послідовність взаємопов'язаних управлінських процесів. Концепція стратегічного управління базується на аналізі впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [22, 51].

Отже, стратегічне управління є інструментом довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі, спрямованого на досягнення цілей, зокрема соціально-економічних результатів. Методологія стратегічного управління базується на системі методів дослідження. Стратегічне управління спрямоване на створення довгострокових конкурентних переваг підприємства й

утвердження стратегічної позиції, покликане забезпечити життєздатність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Залежно від об'єкта стратегічного управління, розрізняють такі види стратегій:

- корпоративна стратегія — стратегія підприємства у цілому;
- бізнес-стратегія (ділова, або конкурентна) — стратегія окремого підрозділу або бізнес-процесу підприємства;
- функціональна стратегія — стратегія функціональної зони господарювання або функціональних служб підприємства.

До базисних, або еталонних стратегій розвитку підприємств відносять:

- стратегії концентрованого зростання: стратегія посилення позиції на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару;
- стратегії інтегрованого зростання (розширення підприємства шляхом додавання нових структур): стратегія зворотної вертикальної інтеграції; стратегія прямої вертикальної інтеграції;
- стратегії диверсифікованого зростання (якщо підприємство не може далі розвиватися на певному ринку з певним продуктом у рамках певної галузі): стратегія центрованої диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія конгломеративної диверсифікації;
- стратегія запланованого скорочення: стратегія ліквідації; стратегія «збору врожаю» (відмова від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі) [65].

У сучасних умовах господарювання можна виділити декілька основних підходів до процесу розробки стратегій розвитку підприємства:

1. Контроль витрат. Основою таких стратегій є зменшення власних витрат порівняно з конкурентами шляхом постійного та суцільного контролю над витратами.

2. Стратегія диференціації, суть якої полягає в концентрації організацією своїх зусиль на певних пріоритетних напрямках, де вона намагається отримати якнайбільше переваг.

3. Стратегія фокусування. У цьому разі підприємство цілеспрямовано орієнтується на певне коло споживачів або на обмежену частину асортименту продукції, або на окремий ринок.

До методів стратегічного управління належать портфельні методи стратегічного аналізу (матриці BCG, General Electric- McKinsey, Дібба-Сімкіна, Артура Д. Літла (ADL/LC), Shell/DPM, Hofer/ Schendel, Ансоффа, Томпсона-Стрікланда, Nussey тощо) [43]. Ці методи повинні застосовуватися використовуватися у сукупності, оскільки кожна з них окремо дає доволі «однобокий» результат аналізу [1].

Яшкіною Н.В. запропонована методологія впровадження стратегічного управління на підприємстві (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Структурно-логічна схема впровадження стратегічного управління на підприємстві [75]

Також Яшкіною Н. В. запропонована модель удосконалення стратегічного управління підприємством (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Структурно-логічна схема удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві [75]

Модель яка складається із таких етапів:

1. Оцінка ефективності стратегічних альтернатив, реалізованих у минулі стратегічні проміжки часу (періоди).
2. Прогнозування профілю організації.

3. Оцінка наявного формату стратегічного управління з погляду ступеня формалізації, специфіки, ефективності та інструментальної бази [75].

Сучасні тенденції стратегічного управління охоплюють широкий спектр як цифрових, так і традиційних управлінських напрямів.

В сучасних умовах класичні підходи до стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, BCG-матриця, модель Портера) залишаються актуальними, оскільки забезпечують системне розуміння ринкових позицій підприємства та допомагають формувати стратегії розвитку без використання складних цифрових рішень. Поряд з тим, постійні зміни у політичній, економічній та соціальній сферах, а також посилення конкуренції потребують від керівництва підприємств нових підходів до формування та реалізації стратегій [64]. Крім цифрової трансформації, що значно впливає на системи управління, важливу роль відіграють також організаційні, економічні та соціальні тенденції, які визначають успішність підприємств [20].

Ключовим чинником успішного управління стає розвиток організаційної культури. Підприємства зосереджуються на формуванні командної роботи, мотиваційних програм, підвищенні рівня корпоративної відповідальності та системи внутрішніх цінностей [20].

Такий напрям, як стратегічне кадрове управління, дозволяє забезпечити стійкість підприємства незалежно від цифрової інфраструктури. Воно передбачає розвиток персоналу, управління талантами, формування кадрового резерву та впровадження сучасних методів навчання (менторство, фасилітація, проєктні формати) цінностей [20].

Однією з ключових тенденцій сучасного стратегічного управління підприємством є лідерство та управління змінами, оскільки саме здатність керівників адаптувати підприємство визначає його довгостроковий успіх. Використовуються інструменти фасилітації, коучингу, командного управління.

Стратегічні партнерства та кооперація сприяють зниженню витрат, доступу до нових ринків та прискоренню інновацій. Підприємства формують

кластери, галузеві асоціації, спільні проєкти — і це не завжди пов'язано з цифровими технологіями [20].

Особливої актуальності у період глобальної нестабільності набуває управління ризиками, антикризове управління. Застосовуються підходи сценарного моделювання, оцінювання макроекономічних загроз, формування стратегій мінімізації втрат [8, 34, 71, 73].

Екологічні та соціальні фактори — ESG: Environmental (довкілля), Social (соціальна сфера) та Governance (управління) — стають важливою складовою стратегічного управління. Підприємства впроваджують політику сталого розвитку, підвищують екологічну ефективність, беруть участь у соціальних проєктах, що сприяє формуванню позитивної репутації [20].

Поряд із цими традиційними напрямками активно розвиваються новітні цифрові технології управління — штучний інтелект, автоматизація, хмарні сервіси, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи) та ERP-системи (Enterprise Resource Planning — програмне забезпечення, що інтегрує та автоматизує всі основні бізнес-процеси підприємства в єдиній системі). Вони доповнюють класичні практики, але не замінюють роль людського фактора, управлінського досвіду та корпоративної культури.

Отже, стратегічне управління є динамічним процесом, в основі якого лежить наукова методологія, спрямованим на одержання довгострокових конкурентних переваг підприємства з урахуванням сучасних підходів, принципів та методів стратегічного менеджменту та на основі змін зовнішнього середовища.

1.2 Сучасний стан та особливості стратегічного управління в аптечних мережах

Наукова школа Національного фармацевтичного університету сформувала ґрунтовне теоретико-методичне підґрунтя стратегічного

управління аптечними підприємствами та мережами, що охоплює питання стратегічного планування, конкурентоспроможності, оцінювання ефективності та маркетингового управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Напрями досліджень вчених Національного фармацевтичного університету у сфері стратегічного управління аптечними мережами

Прізвище вченого	Напрямок і зміст досліджень
Мнушко З. М.	Стратегічне планування та управління аптечними підприємствами на основі сучасних концепцій менеджменту і маркетингу. Використання збалансованої системи показників (BSC) для оцінки ефективності діяльності аптек та формування їх стратегії розвитку [37, 38, 48].
Тутутченко О. В.	Практична реалізація стратегічного управління аптечними підприємствами, зокрема на впровадженні BSC як інструменту трансформації стратегії в операційну діяльність та систему мотивації персоналу аптек [37, 38].
Посилкіна О. В.	Стратегічне управління розвитком фармацевтичних організацій і аптечних мереж, управління конкурентоспроможністю та стратегічним розвитком у фармацевтичному бізнесі. Методичні підходи до вибору стратегій розвитку аптечних мереж [53, 54, 55].
Мала Ж. В.	Стратегічне управління аптечними мережами, зокрема формування корпоративної стратегії, оцінювання конкурентних переваг та аналіз факторів конкурентоспроможності аптечних мереж в Україні [36, 54].
Толочко В. М.	Підходи до оцінювання ефективності управління аптечними підприємствами та фармацевтичними організаціями, що створює аналітичну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень [88].
Козирєва О. В.	Стратегічні та антикризові аспекти управління закладами охорони здоров'я, державне управління у фармацевтичній сфері [37, 38].
Пестун І. В.	Управлінсько-стратегічна проблематика, маркетингове управління у фармації, оцінювання ефективності управління фармацевтичними організаціями та впровадження системи збалансованих показників у діяльність аптек і фармацевтичних фірм [46, 47, 48].
Братишко О., Гладкова О., Деренська Я. та ін.	Прикладні аспекти формування та підтримання конкурентних переваг аптечних закладів, що становить важливу складову стратегічного управління та розвитку аптечних організацій [11].

На цей час підприємства, які здійснюють діяльність на аптечному сегменті фармацевтичного ринку, діють в умовах жорсткої конкуренції і державного регулювання. Постійно розвиваються нові технології, змінюється асортимент продукції, потреби споживачів, з'являються нові конкуренти [24]. Крім того, підприємства стикаються з новими викликами, на які повинні

швидко реагувати для забезпечення безперервності надання фармацевтичної допомоги населенню (спочатку пандемія COVID-19, потім повномасштабна війна, порушення логістичних ланцюгів постачання, перебої з електропостачанням тощо) [3, 4, 25, 27, 61].

Стратегічне управління аптечною мережею потребує стратегічного мислення щодо прогнозування її майбутнього розвитку, визначення ринкових можливостей і перспектив з урахуванням поточної ситуації, її динаміки та впливу сукупності чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, покращення надання фармацевтичних послуг [29, 78, 87].

Ендогенні чинники, що впливають на розвиток аптечного закладу:

Організаційно-структурні чинники:

- масштаб аптечної мережі (територіальне охоплення, кількість роздрібних аптечних точок);
- організаційна структура управління;
- забезпеченість фармацевтичним персоналом.

Технологічні чинники:

- використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій;
- стандартні операційні процедури.

Маркетингові чинники:

- використання брендів аптечної мережі;
- додаткові послуги;
- інноваційний характер обслуговування;
- система лояльності, наявність партнерських програм;
- асортиментна політика;
- цінова політика.

Фінансово-економічні чинники:

- фінансова стійкість, рівень фінансової спроможності щодо матеріально-технічного забезпечення, утримання персоналу.

Екзогенні чинники, що впливають на розвиток аптечного закладу:

Демографічні й екологічні чинники:

- чисельність та демографічна структура населення;
- міграція населення на території розміщення аптечних закладів;
- щільність населення;
- частка працездатного населення;
- стан екології;
- захворюваність населення [23, 36].

Економічні чинники:

- рівень доходів населення;
- рівень витрат на лікарські засоби у структурі споживчого кошика;
- доступність споживчих кредитів для населення;
- рівень інфляції в країні [68, 79].

Ринкові чинники:

- попит на продукцію та послуги аптечного закладу (кількість постійних клієнтів; сезонність попиту на ЛЗ; рівень задоволеності клієнтів);
- конкурентне середовище (наявність і кількість конкурентів; характер конкуренції; рівень конкурентоспроможності аптечної мережі; ризик загострення конкуренції);
- постачання ЛЗ (перебої з постачанням; рівень забезпечення ринку ЛЗ; умови постачання ЛЗ) [23, 88].

Науково-технічні чинники:

- інформаційно-комунікаційні технології ведення підприємницької діяльності;
- технічна підтримка обслуговування клієнтів (прийняття замовлень через вебсайт, доставка товару тощо).

Політичні чинники:

- адміністративні бар'єри для функціонування аптечного бізнесу [6];
- політична ситуація в країні.

Соціально-культурні чинники:

- традиції населення щодо споживання ЛЗ, дієтичних добавок, схильність до самолікування.

Стратегічне управління можна розглядати як спосіб створення й утримання конкурентної переваги [65].

Конкурентна перевага — це перевага, що дозволяє компанії стабільно перевершувати конкурентів (нижчі витрати, краща якість, бренд, інновації тощо) [26, 44, 52, 74]. Вона стає орієнтиром, навколо якого стратегічне управління будує наступні кроки. У процесі стратегічного управління підприємство повинно визначити джерела конкурентної переваги:

- що ми робимо краще за інших?
- на яких ринках працюємо?
- яким чином створюємо цінність для клієнта?
- які ресурси та компетенції розвиваємо?

Коли компанія вже отримала конкурентну перевагу, стратегічне управління повинно її підтримувати (оновлювати технології, зміцнювати бренд); адаптувати до змін у середовищі; розвивати або трансформувати (адже переваги можуть зникати) [21, 39].

Конкурентна перевага — це властивість, характеристика товару або послуги, яка надає підприємству певні переваги над конкурентами. Ці характеристики можуть торкатися власне продукції і послуг, а також форм і методів виробництва, маркетингу, специфічних для організації або продукції [10, 52, 66].

Конкурентна перевага є результатом більш ефективного управління підприємством, вона формується за рахунок матеріальних та нематеріальних активів, якими володіє організація, її унікальних компетентностей у сферах діяльності, що мають вирішальне значення для певного бізнесу [11, 21].

Виділяють такі конкурентні переваги аптечних закладів: вдале розташування; політика ціноутворення; повнота асортименту; етична поведінка фармацевтичного персоналу; якість та швидкість обслуговування; привабливий інтер'єр; використання засобів мерчандайзингу; цілодобовий режим роботи; додаткові послуги [11, 54, 84].

До важливих конкурентних переваг аптечних мереж відносять такі елементи, як ціна, сервіс, концепція якості, прямі поставки лікарських засобів від виробника [5, 11].

Виділяють різні групи конкурентних переваг аптечних мереж залежно від їх розміру. До конкурентних переваг, які характеризують крупні аптечні мережі, відносять: широкий асортимент; зручність розташування роздрібних торгових точок; корпоративні стандарти обслуговування; рівень заробітної плати персоналу; програми розвитку персоналу; доступність широкого асортименту товарів та супутніх послуг для клієнтів; якість та швидкість обслуговування; знижки та системи лояльності для постійних клієнтів; додаткові послуги; наявність внутрішньої інформаційно-комунікаційної системи; розширений (цілодобовий) режим роботи; привабливий дизайн роздрібних аптечних точок; сталість фармацевтичного персоналу [36, 44, 84].

До недоліків мережевої організації аптечного бізнесу відносять:

- зростання монополізації та зменшення конкуренції на ринку;
- зниження ефективності діяльності при відсутності чіткої консолідації цілей учасників мережі;
- уповільнення прийняття рішень при значному розширенні аптечної мережі;
- виникнення залежності, обмеження дій окремих суб'єктів господарювання та подальша втрата підприємницької самостійності;
- зниження гнучкості управління;
- зростання інвестицій у підтримку і розвиток міжфірмових відносин [11, 80, 81].

Управління конкурентними перевагами потребує проактивної позиції керівництва аптечної мережі, системних досліджень щодо умов її функціонування, впровадження активної інноваційної політики, швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі та запровадження відповідних систем [11].

Крім того, необхідно забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, запроваджувати новітні підходи до ведення бізнесу, проводити дослідження ринку, що в кінцевому підсумку допоможе підприємству «бути на хвилі» [86].

Викликає інтерес аналіз сильних сторін аптечної мережі з подальшим перетворенням їх на конкурентні переваги [11].

Цей процес може здійснюватися у такій послідовності:

1. Виявлення сильних сторін аптечної мережі (модель п'яти конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз) [40, 42].
2. Оцінка впливу сильної сторони аптечної мережі на її конкурентоспроможність (експертна оцінка, дослідження конкурентоспроможності, дослідження лояльності клієнтів).
3. Виявлення причин невикористання потенціалу сильної сторони (опитування клієнтів, дослідження тенденцій розвитку аптечного бізнесу).
4. Розробка заходів з перетворення сильної сторони аптечної мережі на її конкурентну перевагу.
5. Оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей аптечної мережі щодо реалізації заходів (VRIO-аналіз).
6. Формування конкурентної переваги аптечної мережі.
7. Управління конкурентною перевагою аптечної мережі (процесний підхід шляхом здійснення функцій планування, організації, мотивації, контролю, регулювання) [11].

У сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку цифрові технології стають одним із ключових джерел формування конкурентних переваг аптечних мереж. Вони забезпечують підвищення якості управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів, зростання лояльності клієнтів і стійкість до кризових явищ зовнішнього середовища. Використання цифрових платформ дозволяє аптекам не лише швидко адаптуватися до змін попиту, а й проактивно формувати потреби споживачів завдяки персоналізованій пропозиції та сучасним каналам комунікації [9, 76].

Важливою складовою цифрової трансформації аптечних мереж є впровадження CRM-систем, які забезпечують накопичення та аналіз інформації про клієнтів, їхні покупки, потреби та поведінкові характеристики. Це створює можливість для персоналізації сервісу, формування індивідуальних програм лояльності та підвищення рівня задоволеності споживачів [41, 85]. Цифрові інструменти сприяють переходу від масового обслуговування до клієнтоорієнтованої моделі, що є важливою конкурентною перевагою на висококонкурентному ринку в умовах адаптації бізнесу до цифрової економіки [12, 33].

Цифрові технології також істотно впливають на ефективність внутрішніх бізнес-процесів аптечних мереж. Використання автоматизованих систем управління запасами, прогнозування попиту та логістики дозволяє зменшити втрати від дефіциту або надлишкових товарних запасів, скоротити витрати на зберігання та підвищити рівень доступності лікарських засобів для населення. У результаті аптечна мережа отримує конкурентну перевагу у вигляді більш стабільного асортименту та швидшого обслуговування клієнтів.

Оmnіканальні моделі обслуговування, що поєднують роботу фізичних аптек з онлайн-платформами, мобільними застосунками та сервісами доставки, формують новий рівень доступності фармацевтичної допомоги. Споживачі отримують можливість замовляти лікарські засоби дистанційно, бронювати їх у найближчій аптеці або користуватися доставкою додому. Такий підхід значно підвищує зручність користування послугами аптечної мережі та зміцнює її ринкові позиції [76].

Отже, цифрові технології виступають не лише інструментом автоматизації, а й важливим елементом стратегічного управління аптечними мережами. Вони сприяють формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню гнучкості, інноваційності та клієнтоорієнтованості аптечних закладів, що є особливо важливим в умовах нестабільності фармацевтичного ринку та зростання вимог з боку споживачів. Стратегічне управління дозволяє

аптечним мережам забезпечувати безперервність фармацевтичної допомоги в кризових умовах.

Висновки до розділу 1

1. У результаті аналізу наукових підходів до стратегічного управління встановлено, що воно є системним і безперервним процесом формування, реалізації та коригування довгострокових цілей підприємства на основі врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємств у динамічних і невизначених умовах господарювання, що є особливо актуальним для сфери охорони здоров'я та фармацевтичного бізнесу.

2. Дослідження методологічних засад стратегічного управління дозволило визначити, що його ефективність базується на застосуванні системного, процесного та ситуаційного підходів, а також на дотриманні принципів перспективності, адаптивності, комплексності, науковості та орієнтації на людський фактор. Поєднання цих підходів і принципів забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень, а також підвищує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

3. Установлено, що стратегічне управління в аптечних мережах має свою специфіку, яка зумовлена високим рівнем державного регулювання, соціальною значущістю фармацевтичної допомоги та високою конкуренцією на ринку. Розвиток аптечних мереж визначається сукупністю ендогенних та екзогенних чинників, серед яких особливу роль відіграють технологічні, ринкові, демографічні та фінансово-економічні умови функціонування.

4. Доведено, що ключовим результатом стратегічного управління є формування та підтримка конкурентних переваг аптечної мережі, які базуються на унікальних ресурсах, компетенціях, якості сервісу,

асортиментній та ціновій політиці, а також ефективності бізнес-процесів. Для великих аптечних мереж конкурентні переваги посилюються за рахунок масштабів діяльності, стандартизації обслуговування, програм лояльності та використання сучасних управлінських інструментів.

5. Обґрунтовано, що цифрові технології є важливим чинником формування стійких конкурентних переваг аптечних мереж, оскільки вони забезпечують підвищення ефективності управління, оптимізацію логістики та запасів, розвиток омніканальних моделей обслуговування і зростання клієнтоорієнтованості. Таким чином, інтеграція цифрових рішень у систему стратегічного управління створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку аптечних мереж у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1»

2.1 Загальна характеристика діяльності аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Аптечний сегмент фармацевтичного ринку України переживає відновлення й активну трансформацію після значних потрясінь, спричинених пандемією та повномасштабною війною [7, 63, 70, 72]. Мережі відновили діяльність і продовжили збільшувати кількість аптек, які станом на 2025 р. налічують понад 18 000–18 400 аптечних точок, що становить близько 88 % їхньої кількості до повномасштабного вторгнення [31].

У 2025 р. аптечний сегмент українського фармацевтичного ринку був консолідований в руках декількох ключових гравців. Незважаючи на конкуренцію, всього п'ять найбільших аптечних мереж України утримували 70% всього товарообігу, впливаючи не лише на доступність і вартість лікарських засобів (ЛЗ), але й на формування аптечної інфраструктури країни [31].

За даними рейтингового агентства «ElitExpert», Аптека 9-1-1 («Гамма-55») займає другу позицію у списку найбільших аптечних мереж України. «9-1-1» («Гамма-55»), яка налічує 1 813 аптек, охоплює 10,07 % ринку [69]. За обсягами продажів цей аптечний оператор також входить до числа найбільших — на його частку припадає 13,7 % усіх реалізованих ЛЗ. Компанія активно розширюється, інвестуючи в купівлю нових аптечних мереж. У 2024 р. вона придбала 65 аптек, включно з брендами «Лекфарм» і «Медична академія». Згідно з офіційними даними, основними власниками є Ануш Даніелян та Нуне Даніелян.

У межах цього розділу «Аптека 9-1-1» розглядається як аптечна мережа/бренд та бізнес-система, тоді як ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» аналізується

як цифрове ядро екосистеми (МІС/онлайн-платформа), через яке реалізуються ключові сервіси та частина монетизації. Отже, організаційно-економічні показники наведено на прикладі ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», а ринкове позиціонування і масштаби подано на рівні мережі «Аптека 9-1-1».

Стратегічний розвиток мережі «Аптека 9-1-1» реалізується через поєднання фізичної присутності аптек і цифрової платформи (МІС), що забезпечує омніканальні сервіси, комунікацію з клієнтами та внутрішню підтримку персоналу. Саме тому далі наведено ключові проекти, які формують стратегічні конкурентні переваги мережі.

В аптечній мережі «Аптека 9-1-1» реалізовані такі проекти:

1. Освітній проект «УРТЕКА: Академія розвитку 9-1-1» — комплексна освітня екосистема, створена для формування професійного майбутнього фармацевтичної галузі. Основні результати проекту:

- Підготовлено понад 12 000 фармацевтичних фахівців для роботи в аптеках мережі.
- Налагоджено співпрацю з понад 40 закладами медичної і фармацевтичної освіти України.
- Створено інноваційний Pharmacy Training Center.
- Відкрито PHARM-HUB у Харкові, що об'єднує сучасну аптеку, музей фармації та освітній простір.

Особливу увагу в проекті приділено програмам професійного зростання — «Кар'єрний ліфт» та «Вища Ліга», які готують нове покоління лідерів фармацевтичної галузі.

У 2024 р. мережа «Аптека 9-1-1» отримала професійну премію «Панацея» в номінації «Освітній проект року» за проект «УРТЕКА: Академія розвитку 9-1-1».

Проект «УРТЕКА: Академія розвитку 9-1-1» отримав нагороду Премії HR-бренд Україна 2024 у номінації «HR-маркетинг у дії».

2. Проект «Корпоративний чат-бот». «Аптека 9-1-1» активно впроваджує інноваційні рішення для розвитку корпоративної культури,

підтримки співробітників і оптимізації внутрішніх процесів. HRBot отримав гран-прі у номінації «Корпоративний чат-бот» у конкурсі «Найкраще корпоративне медіа України 2024» завдяки своїй функціональності, яка поєднує зручність, інновації та підтримку співробітників:

- Інтеграція з Telegram і Viber дозволила охопити понад 9 100 унікальних користувачів, що становить 95% усіх співробітників компанії.
- Асистент «Помагайко 9-1-1» на основі штучного інтелекту обробляє понад 6 000 запитів щодня: відповідає на запитання, надає доступ до корпоративної інформації та швидко розв'язує рутинні питання.
- Модуль Skinive — це унікальна можливість для співробітників оцінити стан шкіри через фото. Сервіс аналізує зображення, визначає можливі ризики та рекомендує звернутися до лікаря, якщо це необхідно.
- Автоматизація бізнес-процесів: скорочення часу на вирішення кадрових питань на 30%, зокрема завдяки можливості подати документи через Нову Пошту коштом компанії.
- Підтримка дистанційної роботи: HRBot дає змогу реєструвати початок і кінець робочого дня для співробітників, які працюють віддалено.
- Онлайн-навчання: співробітники мають доступ до навчальних матеріалів, графіка курсів, можуть залишати відгуки та отримувати персоналізовані рекомендації.
- Програми мотивації: такі як «Приведи друга» і «Рекомендуй приміщення», стимулюють співробітників долучатися до розвитку компанії [19].

3. Проєкт «Перша мобільна аптека». У січні 2024 р. мережа «Аптека 9-1-1» першою в Україні запустила проєкт «Перша мобільна аптека». На Харківщині два МАПи обслуговували 92 населені пункти у семи громадах: Барвінківській, Балакліївській, Борівській, Шевченківській, Великобурлуцькій, Красноградській та Старосалтівській. На Херсонщині мобільний пункт забезпечує ліками 54 населені пункти Великоолександрівської, Високопільської, Нововоронцовської, Калинівської,

Борозенської, Кочубейської та Милівської громад. За рік роботи у 2024 р. три МАПи сумарно обслужили понад 3100 рецептів: понад 2500 на Харківщині та понад 600 на Херсонщині [19].

4. Проєкт «Телемедицина». Сервіс «Телемедицина» дозволяє отримувати онлайн-консультації кваліфікованих лікарів у зручному форматі: в чаті, по телефону та відео — практично, не виходячи з дому. Це робить можливим запис до лікаря 24/7 і дозволяє отримати консультацію сімейного лікаря або педіатра протягом 2 годин або в зручний час. Це суттєво спрощує доступ до медичних послуг та демонструє клієнтоцентричний підхід компанії. За телемедичними послугами через сайт Аптеки 9-1-1 та з інших каналів з 2018 року по теперішній час було вже близько 210 тисяч звернень. Особливо актуальною стала ця послуга з початку повномасштабної війни, адже з 2022 року нею скористались близько 190 тисяч людей. Електронна МІС «Аптека 9-1-1» стала важливим інструментом у забезпеченні доступу до медичних послуг, зокрема під час пандемії COVID-19, коли дистанційні консультації та онлайн-замовлення стали актуальними [19].

5. Соціальні програми. МІС «Аптека 9-1-1» підтримує соціальні програми, які діють в усіх аптеках-партнерах. Для пацієнтів, які потребують рідкісних ЛЗ для боротьби з хронічними захворюваннями, діє низка соціальних програм, які дозволяють придбати потрібні ЛЗ за нижчою ціною:

1. Доступні ліки.
2. Програма підтримки пацієнтів «Терапія плюс» (AstraZeneca).
3. Медікард «Цінність для здоров'я» (Boehringer Ingelheim).
4. Соціальна програма «Разом» (Abbott).
5. Соціальна програма «Захистіть судини — збережіть серце» від КРКА.
6. Соціальна програма «Заради життя» (Pfizer).
7. Медікард «Ключ до життя» (Артеріум).
8. Медікард «Ключ до Відновлення» (Артеріум).

б. Рекламні послуги. На сайті apteka911.ua пропонуються такі послуги з розміщення реклами:

- розміщення реклами в корпоративному виданні «Аптечний вісник»;
- спільне виготовлення дисконтних карт, що діють у всіх аптеках партнерах apteka911.ua;
- спільна реклама на радіо, телебаченні, всіх видах транспорту;
- реклама на сайті apteka911.ua, яка включає такі види: банерна реклама, електронні розсилки, вайбер розсилки, окрема брендова сторінка (shop in shop), промокоди, акції (1 + 1 = 3 або знижки у відсотках на будь-який товар) [19].

Отже, аптечна мережа «Аптека 9-1-1» та створена на її основі електронна МІС є одним із найпотужніших і найбільш інноваційних учасників аптечного сегмента фармацевтичного ринку України. Поєднання розгалуженої мережі аптек, сучасної цифрової платформи, сервісів телемедицини, логістики та програм лояльності дозволяє компанії формувати стійку клієнтоорієнтовану бізнес-модель, що відповідає сучасним вимогам доступності та якості фармацевтичної допомоги.

Розвинена ІТ-інфраструктура, інвестиції у персонал, соціальні та освітні проекти, а також активна участь у державних і партнерських програмах створюють значний стратегічний потенціал для подальшого розвитку компанії. Сукупність зазначених характеристик свідчить, що МІС «Аптека 9-1-1» є не лише торговельною платформою, а й елементом цифрової екосистеми охорони здоров'я, що формує основу для подальшого стратегічного аналізу та обґрунтування напрямів упровадження сучасних технологій стратегічного управління в межах цієї кваліфікаційної роботи.

2.2 Характеристика бізнес-моделі та ключових сервісів аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

МІС «Аптека 9-1-1» функціонує як ядро цифрової екосистеми аптечної мережі та є ключовим інструментом реалізації її стратегії. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є електронною медичною інформаційною системою (МІС) «Аптека 9-1-1», що співпрацює з багатьма аптечними закладами.

Електронна МІС «Аптека 9-1-1» надає аптечним закладам-партнерам послуги з розміщення інформації про їх товари на власному сайті та послуги із забезпечення оформлення користувачами замовлень. З використанням електронної МІС «Аптека 9-1-1» користувачі з усієї України можуть замовити товар для самовивозу з аптечних закладів партнерів або для адресної доставки. Винагорода становить 2 % від вартості товарів, проданих за допомогою нашої електронної МІС.

Основні відомості про ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Параметр	Значення
ЄДРПОУ	43631965
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	61038, м. Харків, в'їзд Білостоцький, буд. 3
Стан	Зареєстровано
Дата реєстрації	25.05.2020
Номер запису	14801020000084743
Статутний капітал	10000,00 грн
Телефон	+38 (057) 725-00-49
Електронна пошта	office.gamma-55@ukr.net
Вебсайт	apteka911.com.ua
Партнери	68 юридичних осіб, 1813 аптек
Власники та бенефіціари	Ануш Даніелян (1966 р.н.) — 60%, Нуне Даніелян (1991 р.н.) — 40%.
Формат бізнесу	Родинний, без іноземних інвесторів
Компанія для ВТМ	Solution Pharm
Бренди	«Аптека 9-1-1», «Аптека оптових ц..»

Отже, бізнес-модель МІС базується на комісійній монетизації транзакцій і масштабуванні партнерської мережі. Ключова ціннісна пропозиція для клієнта — доступність ЛЗ, швидкість пошуку/бронювання та зручна доставка, а для партнерських аптек — залучення онлайн-попиту й цифрові інструменти взаємодії з клієнтами.

Компанія надає широкий перелік послуг, серед яких бронювання ЛЗ, організація їх доставки, надання консультацій з медичних питань, а також забезпечення доступу до інформації щодо лікарських засобів та особливостей їх застосування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Види діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Код виду економічної діяльності	Вид діяльності
63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
62.09	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
63.12	Веб-портали
63.99	Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування
73.11	Рекламні агентства
73.12	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
74.10	Спеціалізована діяльність із дизайну
74.20	Діяльність у сфері фотографії
74.90	Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
82.11	Надання комбінованих офісних адміністративних послуг
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Вебсайт arteka911.ua функціонує як перший інноваційний майданчик для бронювання та організації доставки товарів аптечного асортименту. На цьому сайті було вперше в Україні:

- запроваджено моментальне онлайн бронювання товарів в аптеках;
- організовано сервіс віддаленої консультації з сімейним лікарем;

- створено сторінку для прийому заявок на препарати за державною програмою «Доступні Ліки» [19].

Компанія першою отримала премію у щорічному конкурсі професіоналів фармацевтичної галузі України «Панацея» в номінації «Кращий сайт». Електронна МІС «Аптека 9-1-1» співпрацює з надійними аптечними закладами, які відповідально та уважно ставляться до кожного замовлення.

Місія. Команда МІС «Аптека 9-1-1» намагається надати користувачам найбільш актуальні відомості для оперативного управління своїм здоров'ям під час пошуку аптек, а також мінімізувати кількість помилок та побічних ефектів при використанні лікарських засобів та товарів медичного призначення.

Цінності. Головні цінності компанії, яких вона дотримується: щирість, точність, взаємодія, гарантії якості.

Щирість. Одним із важливих принципів роботи компанії є прозорість, яка демонструє відкритість та сприяє довірливим стосункам із клієнтом. Компанія чесно розповідає про секрети, які використовують працівники аптечної галузі, не приховує дані реєстраційних документів, попереджає про можливий конфлікт інтересів там, де він може вплинути на споживачів, а також демонструє усіх партнерів.

Точність. Команда компанії працює тільки з достовірною та науково-доказовою інформацією, підтримує принципи свідомої медицини, тому інформація проходить всі етапи перевірки: від підбору офіційних джерел до перевірки фактів медичним експертом. Команда МІС Аптека 9-1-1 публікує інструкції до препаратів, керуючись даними Державного реєстру лікарських засобів України. Оскільки інструкції містять багато складної та незрозумілої інформації, на сайті додатково публікується доступний опис до препаратів, рекомендації щодо їх застосування, враховуючи взаємодію з іншими речовинами та вікову групу, у зрозумілій та доступній формі.

Взаємодія. Важливими компонентами успішної роботи команди як єдиного механізму є повна участь і залучення до процесів вирішення тих чи

інших проблем компанії. Будь-яка проблема, що виникає у колективі, вирішується у взаємодії всіх учасників команди.

Підхід до вирішення проблем клієнта відповідає інтересам та цінностям команди МІС Аптека 9-1-1. Дзвінок від клієнта надходить до оператора кол-центру, інформація з повідомленням про проблему передається менеджерам та залучаються всі члени команди до закінчення вирішення проблемного питання. Кожен подібний дзвінок контролюється, щоб клієнт завжди залишався задоволеним нашим сервісом.

Гарантії якості. Основне завдання електронної МІС Аптека 9-1-1 полягає у якісній організації вибору та доставки аптечної продукції клієнту. Тому компанія співпрацює тільки з надійними аптеками-партнерами, які замовляють постачання товарів медичного призначення у найбільших та перевірених дистриб'юторів України, а також здійснюють потрійний контроль якості.

Задекларовані цінності узгоджуються зі стратегією цифрової трансформації та позиціонуванням МІС як медичної платформи, а не просто торгового сайту.

Проект «Аптека 9-1-1» успішно працює вже понад 10 років, забезпечуючи українців якісними ЛЗ та товарами для здоров'я. На сайті мережі представлено понад 21 000 найменувань товарів, доступних для замовлення онлайн. До проєкту підключено понад 1 300 аптек по всій Україні, що дозволяє оперативно обслуговувати клієнтів у різних регіонах. Щодня вебсайт відвідують понад 300 000 користувачів, що свідчить про високу популярність і довіру споживачів. Для забезпечення якісного сервісу працює понад 100 співробітників кол-центру, які консультують клієнтів і допомагають оформлювати покупки. Щодня обробляється понад 20 000 замовлень, що робить «Аптеку 9-1-1» однією з найбільших і найдинамічніших аптечних платформ в Україні.

Електронна МІС «Аптека 9-1-1» надає сервіс для пошуку і оформлення замовлень ЛЗ, медичних виробів, товарів для догляду, краси і здоров'я. Сайт дозволяє знайти і купити потрібні ліки у аптечних закладах за більш доступними цінами.

Основні етапи розвитку проєкту Аптека 9-1-1 наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні етапи розвитку проєкту «Аптека 9-1-1»

Рік	Найважливіші події
2013	Квітень. Народження ідеї. Старт робіт зі створення сайту.
2014	Квітень. Прийом і відвантаження товарів першого замовлення. Червень. Підключення до сервісу партнерських мереж.
2015	Березень. Запущено сервіс бронювання «Ваша аптека» Липень. Вихід мобільної версії сайту.
2016	Квітень. Прийом замовлень на дробові одиниці ліків. Грудень. Перший мільйон замовлень.
2017	Вересень. Перемога в конкурсі «Панацея». Грудень. Вихід нової версії сайту.
2018	Вересень. Запуск розділу Shop in Shop. Жовтень. Запуск проєкту «Телемедицина».
2019	Вересень. Вихід нового авторського класифікатора лікарських препаратів. В опис ліків додані параметри «Кому можна».
2020	Липень. Запуск проєкту «Доступні Ліки». Грудень. Вихід нової, двомовної версії сайту.
2021	Квітень. Перевірено опис всіх товарів дипломованими фахівцями в області фармацевтики. Грудень. Аптека 9-1-1 трансформувалася в МІС (Електронна Медична Інформаційна Система).
2022	Лютий. Війна. Незважаючи на бойові дії, знищення аптек мережі, Аптека 9-1-1 продовжує працювати, забезпечуючи населення необхідними медикаментами Квітень. Вихід версії для людей з порушеннями зору. Липень. Запуск міжнародної доставки.
2024	Січень. 18 січня аптечною мережею Аптека 9-1-1 відкрито перший в Україні аптечний мобільний пункт у сільській місцевості.

Нами визначено такі перспективи розвитку МІС «Аптека 9-1-1»:

- Можливість замовлення на сайті товарів постійного використання за підпискою.
- Розширення програм лояльності та їх автоматизація.

ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» співпрацює з понад 1000 аптек, що працюють під різними брендами, які представлені в усіх областях України. Компанія гарантує справжність і якість всіх реалізованих ЛЗ і парафармацевтичних товарів. Вся продукція сертифікована, має реєстрацію МОЗ України. Терміни реалізації, умови зберігання і транспортування суворо дотримуються.

Необхідні товари можуть бути доставлені в будь-який куточок України за допомогою поштових операторів, з якими співпрацюють аптечні заклади-партнери.

Сервіс є клієнтоорієнтованим і створює такі переваги для клієнтів:

- широкий асортимент, на сайті представлені понад 21 000 товарів;
- можливість вибору служби доставки (доставка Новою Поштою, Укрпоштою чи кур'єром безкоштовно — при замовленнях від 500 грн; міжнародна доставка для покупців, які знаходяться за межами України);
- співпраця з понад 1000 аптечними закладами-партнерами по всій Україні, з яких понад 100 працюють цілодобово;
- на сайті є сервіс «Ваша аптека», який відображає наявність товару в обраній (найближчій) аптеці і спрощує процедуру оформлення замовлення;
- сервіс «Телемедицина» — безкоштовна консультація лікаря по телефону;
- цілодобова клієнтська підтримка, зв'язок з якою можливий через телефон, чат на сайті, Viber Асистент;
- замовлення товарів по телефону з подальшою консультацією фахівця;
- онлайн розшифровка рецепта, який виписаний лікарем вручну;
- допомога з пошуку рідкісних ЛЗ на ринку і їх доставка клієнту;
- онлайн замовлення ЛЗ за програмою «Доступні ліки» у аптечному закладі-партнері;
- підбір на доступніших аналогів ЛЗ на сайті;
- рубрикатор для ефективного пошуку ЛЗ за запитом на сайті;

- розділ «Симптоми і захворювання» на сайті, зручний для підбору необхідних ЛЗ, що застосовуються для лікування і усунення зазначених симптомів;
- офіційні інструкції до медичного застосування ЛЗ;
- можливість отримання сертифіката якості на ЛЗ;
- регулярні акції та знижки для покупців;
- онлайн програма лояльності;
- автоматичне нагадування про термін придатності товару, якщо він спливає, а також про температурний режим зберігання;
- інтерактивна мапа з докладною інформацією про аптечні заклади-партнери [19].

Сукупність зазначених сервісів формує омніканальну, клієнтоорієнтовану модель, що забезпечує високий рівень лояльності та бар'єри для конкурентів [9].

МІС «Аптека 9-1-1» поєднує понад 1300 аптек партнерських компаній, у яких працюють понад 7000 осіб. Аптеки-партнери розташовані у всіх областях України, як у великих містах, так і у малих населених пунктах [19].

2.3 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

У роботі об'єктом аналізу виступає аптечна мережа «Аптека 9-1-1» як бізнес-система, а фінансово-економічні показники подано на прикладі ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» як ядра цифрової екосистеми (МІС), через яке реалізуються ключові сервіси та частина монетизації.

Стабільне зростання чисельності персоналу та рівня продуктивності праці є важливими характеристиками ефективного функціонування підприємства. Динаміку чисельності працівників і показників продуктивності праці ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у 2021–2024 роках подано в табл. 2.4.

**Динаміка чисельності персоналу і продуктивності праці
ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2024 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021	
					абсолютне	відносне, %
Чисельність персоналу, осіб	37	51	66	103	66	178,38
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	224 042,1	302 509,2	420 977,6	559 454,6	335 412,5	149,71
Продуктивність праці персоналу, тис. грн / осіб	6 055,19	5 931,55	6 378,45	5 439,27	-615,92	-10,17

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021–2024 роки свідчить про суттєве зростання кадрового потенціалу підприємства. Так, чисельність працівників збільшилася з 37 осіб у 2021 році до 103 осіб у 2024 році, тобто на 66 осіб, або на 178,38 %. Це свідчить про активне розширення масштабів діяльності підприємства та зростання обсягів виконуваних робіт і наданих послуг.

Одночасно зростали й фінансові результати діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за аналізований період зріс з 224 042,1 тис. грн у 2021 році до 559 454,6 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання становило 335 412,5 тис. грн, або 149,71 %, що свідчить про значне збільшення обсягів реалізації та розширення ринку збуту.

Водночас динаміка продуктивності праці персоналу має нестабільний характер. У 2021–2023 роках показник коливався в межах 5 931,55–6 378,45 тис. грн на одного працівника, однак у 2024 році знизився до 5 439,27 тис. грн на особу. Порівняно з 2021 роком продуктивність праці скоротилася на 615,92 тис. грн, або на 10,17 %. Це може свідчити про те, що темпи зростання чисельності персоналу випереджали темпи зростання обсягів

реалізації, а також про можливу потребу в підвищенні ефективності використання трудових ресурсів.

У цілому результати аналізу показують, що підприємство активно нарощує чисельність персоналу та обсяги діяльності, однак подальший розвиток потребує удосконалення системи організації праці та заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці.

Показники ефективності використання основних та оборотних засобів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у 2021–2024 роках узагальнено та подано в табл. 2.5.

Аналіз динаміки активів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021–2024 роки свідчить про суттєві структурні зміни у складі основних та оборотних засобів підприємства. Загальна вартість необоротних активів у 2024 році зросла до 27 309,8 тис. грн, що на 19 058,9 тис. грн більше порівняно з 2021 роком. Це зростання зумовлене насамперед активною інвестиційною діяльністю підприємства у нематеріальні активи та основні засоби.

Нематеріальні активи протягом аналізованого періоду зросли з 1 972,4 тис. грн у 2021 році до 16 455,5 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання становило 14 483,1 тис. грн, що свідчить про інтенсивне вкладення коштів у розвиток нематеріальних ресурсів, зокрема програмного забезпечення, ліцензій та інших об'єктів інтелектуальної власності. Водночас збільшення накопиченої амортизації відображає поступове використання цих активів у господарській діяльності підприємства.

Основні засоби, які у 2021–2022 роках практично були відсутні, у 2023–2024 роках зазнали істотного зростання і у 2024 році становили 4 993,0 тис. грн. Це свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства та створення передумов для подальшого розширення діяльності. Наявність зносу в обсязі 1 888,1 тис. грн є закономірним наслідком введення основних засобів в експлуатацію.

**Динаміка основних і оборотних активів
ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2024 рр. (тис. грн)**

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021
Необоротні активи (усього)	8 250,9	6 505,7	5 281,7	27 309,80	19 058,90
Нематеріальні активи	1 972,4	6 286,3	4 926,0	16 455,50	14 483,10
первісна вартість	2 368,2	10 291,6	13 876,8	28 910,30	26 542,10
накопичена амортизація	395,8	4 005,3	8 950,8	12 454,80	12 059,00
Незавершені капітальні інвестиції	6 277,6	218,5	91,5	5 860,40	-417,20
Основні засоби	0,0	0,0	263,3	4 993,00	4 993,00
первісна вартість	0,0	0,0	274,7	6 881,10	6 881,10
Знос	0,0	0,0	11,4	1 888,10	1 888,10
Довгострокові фінансові інвестиції	0,9	0,9	0,9	0,90	0,00
Оборотні активи (усього)	114 663,5	218 050,3	274 578,4	246 636,70	131 973,20
Запаси	2,7	0,0	838,4	1 078,50	1 075,80
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	107 544,8	152 510,8	112 672,2	116 668,70	9 123,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,6	3,0	736,8	0	-0,60
Гроші та їх еквіваленти	820,8	18 299,8	3 494,2	57 524,70	56 703,90
Витрати майбутніх періодів	27,0	313,4	206,7	467,40	440,40
Інші оборотні активи	6 267,6	46 923,3	156 630,1	70 897,40	64 629,80
Баланс	122 914,4	224 556,0	279 860,1	273 946,50	151 032,10

Обсяг оборотних активів за аналізований період зріс з 114 663,5 тис. грн у 2021 році до 246 636,7 тис. грн у 2024 році, тобто на 131 973,2 тис. грн. Найбільшу частку в структурі оборотних активів традиційно займає дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, обсяг якої у 2024 році становив 116 668,7 тис. грн. Це свідчить про значні обсяги реалізації з відстрочкою платежу, що може впливати на рівень ліквідності підприємства.

Позитивною тенденцією є істотне зростання грошових коштів та їх еквівалентів, які у 2024 році досягли 57 524,7 тис. грн, що на 56 703,9 тис. грн більше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про підвищення платоспроможності підприємства та зміцнення його фінансової гнучкості. Водночас значні коливання обсягу інших оборотних активів вказують на потребу більш раціонального управління їх складом і структурою.

У цілому збільшення валюти балансу з 122 914,4 тис. грн у 2021 році до 273 946,5 тис. грн у 2024 році свідчить про розширення масштабів діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». Разом з тим, отримані результати аналізу вказують на необхідність підвищення ефективності використання як необоротних, так і оборотних активів з метою забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства. Фінансові результати діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2024 рік, зокрема доходи, витрати та чистий фінансовий результат, наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2024 рік

Показник	Дані за 2024 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	559 454,60
Інші операційні доходи	-
Інші доходи	790,00
Разом доходи	560 244,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-
Інші операційні витрати	558 237,00
Інші витрати	-
Разом витрати	558 237,00
Фінансовий результат до оподаткування	2 007,60
Податок на прибуток	361,40
Чистий прибуток (збиток)	1 646,20

Згідно з даними таблиці, у 2024 році основним джерелом формування доходів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» був чистий дохід від реалізації продукції

(товарів, робіт, послуг), який становив 559 454,6 тис. грн. Інші операційні доходи у звітному році відсутні, тоді як інші доходи склали 790,0 тис. грн, що в сукупності забезпечило загальний обсяг доходів у розмірі 560 244,6 тис. грн.

Загальна сума витрат підприємства у 2024 році становила 558 237,0 тис. грн і була сформована переважно за рахунок інших операційних витрат. Витрати, пов'язані із собівартістю реалізованої продукції, а також інші витрати у звітному періоді не відображені, що пояснюється специфікою діяльності МІС як сервісної/ІТ-структури: основні витрати відображаються у складі операційних витрат (підтримка ІТ-інфраструктури, персонал, маркетинг, сервіс), тоді як класична собівартість товарів у фінансовій звітності цієї юридичної особи може не формуватися.

У результаті діяльності підприємства фінансовий результат до оподаткування у 2024 році склав 2 007,6 тис. грн. Після сплати податку на прибуток у сумі 361,4 тис. грн підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 1 646,2 тис. грн. Отримання позитивного фінансового результату свідчить про прибуткову діяльність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у 2024 році, однак незначний розмір чистого прибутку вказує на високу витратомісткість діяльності та необхідність підвищення ефективності управління витратами.

Аналіз фінансового стану є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дає змогу оцінити його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, раціонально використовувати активи та забезпечувати стабільність діяльності в умовах мінливого ринкового середовища. Для такої оцінки застосовують систему фінансових коефіцієнтів, які комплексно характеризують рівень ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Результати розрахунку показників фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021–2024 рр. наведено в табл. 2.7.

Показники фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021–2024 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021	Нормативні значення
Коефіцієнт ліквідності (поточний)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,94	0,91	1,04	0,96	0,02	1–3
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	Власний капітал / Загальний баланс	0,01	-0,07	0,05	0,059	0,049	≥ 0,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / (Власний капітал + Позиковий капітал)	0,01	-0,06	0,05	0,059	0,049	≥ 0,5
Коефіцієнт рентабельності продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації	0,004	-0,054	0,061	0,0029	-0,0011	≥ 0,05
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / Загальні активи	0,0007	-0,073	0,092	0,006	0,0053	≥ 0,03

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Протягом 2021–2024 років значення цього показника переважно перебувало нижче нормативного рівня 1–3, що свідчить про напружену платоспроможність підприємства. Лише у 2023 році коефіцієнт перевищив одиницю і становив 1,04, що було ознакою тимчасового покращення ліквідності. У 2024 році коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 0,96, що означає недостатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами, який характеризує частку власного капіталу у загальній сумі активів підприємства, у 2024 році становив 0,059. Це свідчить про вкрай низький рівень фінансової автономії,

оскільки лише близько 6 % активів сформовано за рахунок власного капіталу. Водночас у 2023–2024 роках спостерігається позитивна динаміка цього показника порівняно з попередніми роками, що свідчить про певне зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, хоча значення все ще не відповідає нормативному рівню.

Коефіцієнт фінансової незалежності у 2024 році також становив 0,059, що означає, що переважна частина майна підприємства сформована за рахунок позикового капіталу. Така структура капіталу свідчить про високий рівень фінансового ризику та обмежену самостійність підприємства у прийнятті фінансових рішень.

Коефіцієнт рентабельності продажів у 2024 році становив 0,0029, або 0,29 %. Це вказує на дуже низький рівень прибутковості реалізації продукції та послуг, що зумовлено високою витратомісткістю діяльності й мінімальною величиною чистого прибутку. Незважаючи на отримання позитивного фінансового результату, рівень рентабельності продажів залишається значно нижчим за нормативне значення.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2024 році дорівнював 0,006, або 0,6 %, що свідчить про низьку ефективність використання майна підприємства. Хоча порівняно з 2021 роком спостерігається зростання цього показника, його значення залишається недостатнім і не відповідає рекомендованим нормативам.

Слід враховувати, що нормативні орієнтири є узагальненими й застосовуються як індикатори ризику; для сервісних/ІТ-компаній можливі відхилення через специфіку структури активів і витрат.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у 2021–2024 роках характеризується низьким рівнем ліквідності, слабкою фінансовою автономією та недостатньою рентабельністю діяльності. Незважаючи на позитивні зрушення в окремих показниках у 2023–2024 роках та отримання чистого прибутку у 2024 році, підприємство залишається значною мірою

залежним від позикових коштів. Це зумовлює необхідність оптимізації структури капіталу, підвищення ефективності використання активів та зниження витрат з метою покращення фінансової стійкості в майбутньому.

Пріоритетом стратегічного управління має стати контроль операційних витрат, прискорення оборотності дебіторської заборгованості та підвищення маржинальності цифрових сервісів.

2.4 Аналіз зовнішнього середовища діяльності аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Зовнішнє середовище функціонування аптечних мереж в Україні у сучасних умовах характеризується високим рівнем нестабільності, турбулентності та багатофакторного впливу, що суттєво ускладнює процес стратегічного управління [63]. Для аптечної мережі «Аптека 9-1-1» дія цих чинників формує як нові можливості для розвитку, так і значні стратегічні загрози, які потребують системної реакції з боку менеджменту.

Політико-правові чинники. Воєнний стан в Україні істотно трансформував регуляторне поле фармацевтичного ринку. Держава, з одного боку, запровадила низку спрощень для функціонування критично важливої інфраструктури, до якої належать аптеки, а з іншого — посилила контроль за ціноутворенням, відпуском ЛЗ, участю аптек у програмі «Доступні ліки» та дотриманням стандартів фармацевтичної практики.

У 2025 році фармацевтичний ринок зазнає значного тиску з боку держави: уповільнене впровадження регуляторних змін, нові правила декларування та реферування цін на лікарські засоби, обмеження націнок, заборона маркетингових угод та заходи щодо прозорості фармацевтичної послуги. Такі зміни мають прямий вплив на маржинальність діяльності аптек, їх здатність управляти асортиментом та зберігати доступність препаратів, що підсилює невизначеність для галузі. Для мережі «Аптека 9-1-1» це означає необхідність постійної адаптації ІТ-систем, процесів і персоналу до змін

законодавства, що підвищує значущість гнучких цифрових платформ, інтегрованих з державними e-health системами.

Через регуляторні зміни та логістичні труднощі, у 2025 р. дефіцит окремих категорій ЛЗ суттєво посилюється порівняно з попередніми періодами. Це значною мірою обмежує здатність аптек підтримувати повний асортимент, збільшує ризики втрати клієнтів, змушує аптечні мережі розвивати більш гнучкі оперативні моделі постачання і стратегічне співробітництво з дистриб'юторами [31].

Економічні чинники. Аптечний сектор України переживає один із найскладніших періодів у своїй історії через зниження чисельності населення (до ~29–33 млн осіб) внаслідок виїзду за кордон та демографічних втрат, що знижує загальний обсяг споживчого ринку ліків. Водночас роздрібні продажі у грошовому вираженні зросли на ~21% за рахунок підвищення цін виробниками, а не росту обсягів продажів у натуральному вираженні, що свідчить про інфляційний тиск на кінцевого споживача та зміни в структурі попиту. Ці зміни обмежують обсяги споживання ліків на душу населення, що суттєво впливає на попит та стабільність доходів аптечних мереж [31].

Скорочення доходів населення, інфляція та зростання цін на імпорتنі ЛЗ призводять до зміни структури споживчого попиту: пацієнти дедалі частіше обирають дешевші аналоги, користуються програмами лояльності та соціальними програмами. Для «Аптеки 9-1-1» це створює стимул до розвитку програм знижок, персоналізованих пропозицій з постачання ЛЗ. Водночас зростання витрат на логістику, енергоносії та ІТ-інфраструктуру підвищує потребу в оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Соціально-демографічні чинники. Міграція населення, старіння демографічної структури в окремих регіонах, зростання кількості пацієнтів із хронічними захворюваннями та посттравматичними станами формують нові вимоги до аптечного сервісу. Зростає попит на дистанційні консультації, доставку ЛЗ та доступність аптек у віддалених і деокупованих громадах. Проєкти «Мобільна аптека» та «Телемедицина», реалізовані мережею «Аптека

9-1-1», безпосередньо відповідають цим соціальним викликам і створюють стійкі конкурентні переваги.

Технологічні чинники. Розвиток цифрових технологій суттєво змінює фармацевтичний ритейл. CRM-системи, аналітика великих даних, чат-боти, телемедицина, електронні рецепти та омніканальні продажі формують нову модель взаємодії з клієнтом. Для «Аптеки 9-1-1» наявність власної МІС є стратегічною перевагою, яка дозволяє збирати дані про поведінку клієнтів, прогнозувати попит і персоналізувати сервіс. Однак водночас зростає залежність від стабільності ІТ-інфраструктури та кібербезпеки.

Ринкові та конкурентні чинники. Фармацевтичний ринок України характеризується високим рівнем концентрації: декілька великих аптечних мереж контролюють більшість обороту. Консолідація аптечного ринку триває, найбільші 5 аптечних мереж акумулюють значну частку товарообігу й частину аптек, що створює міцні бар'єри для середніх і малих гравців. Така концентрація посилює конкуренцію саме за цифрову диференціацію, додаткові сервіси та інноваційні бізнес-моделі, оскільки традиційні чинники впливу на покупців (ціна, локалія аптек) стають менш дієвими. Конкуренція дедалі більше зміщується з рівня ціни на рівень сервісу, доступності, цифрових можливостей і бренду. У таких умовах «Аптека 9-1-1» змушена не лише підтримувати широку партнерську мережу, а й постійно інвестувати у вдосконалення клієнтського досвіду та швидкість обслуговування.

Отже, зовнішнє середовище для аптечної мережі «Аптека 9-1-1» у 2025 р. є надзвичайно турбулентним: регуляторний тиск, дефіцит ЛЗ, скорочення кількості споживачів, стагнація фізичного попиту і зменшення прибутків при одночасному зростанні цін створюють комплекс викликів, що вимагають використання адаптивних стратегій. Війна, економічна нестабільність і регуляторний тиск створюють загрози, але водночас прискорюють цифровізацію, зміну поведінки споживачів і перехід до клієнтоорієнтованих моделей. Саме тому стратегічне управління аптечною мережею має

ґрунтуватися на гнучкості, цифровій аналітиці та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2.5 Аналіз внутрішнього середовища та ресурсного потенціалу аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Внутрішнє середовище аптечної мережі «Аптека 9-1-1» формується сукупністю її ресурсів, компетенцій, організаційної структури, корпоративної культури та технологічної платформи. Саме ці елементи визначають здатність мережі створювати конкурентні переваги та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Організаційно-управлінський потенціал. «Аптека 9-1-1» функціонує як багаторівнева мережа, що поєднує центральну керуючу компанію та понад 1 300 аптек-партнерів. Така модель дозволяє швидко масштабувати бізнес і охоплювати всі регіони України, однак потребує високого рівня координації, стандартизації процесів і контролю якості.

Наявність чітко сформульованої місії, цінностей і клієнтоорієнтованої філософії свідчить про зрілий рівень стратегічного управління. Компанія активно застосовує проєктний підхід (UPTEKA, HRBot, мобільні аптеки, телемедицина), що є ознакою інноваційної управлінської культури.

«Аптека 9-1-1» демонструє здатність до оперативної адаптації: вона активно переглядає категорійне управління, оптимізує асортимент у відповідь на дефіцит постачання, розвиває власне партнерство з дистриб'юторами та впроваджує ІТ-рішення для стратегічного прогнозування попиту. Така внутрішня гнучкість є відповіддю на вимоги зовнішнього середовища щодо адаптації до циклічних потрясінь.

Управління людським капіталом. Персонал є одним із ключових стратегічних ресурсів мережі. «Аптека 9-1-1» інвестує у розвиток кадрів через власну освітню екосистему «UPTEKA», програми «Кар'єрний ліфт» і «Вища Ліга», а також Pharmacy Training Center. Такі заходи дозволяють формувати

кадровий резерв, знижувати плинність кадрів, підвищувати якість фармацевтичного сервісу.

Корпоративний чат-бот HRBot підсилює внутрішню комунікацію, знижує адміністративні витрати та підвищує залученість персоналу, що є важливою нематеріальною конкурентною перевагою.

Технологічні та інформаційні ресурси. Ключовою особливістю «Аптеки 9-1-1» є власна електронна МІС, яка забезпечує онлайн-бронювання і продажі ЛЗ, інтеграцію з аптеками-партнерами, підтримку телемедицини, обробку великого масиву клієнтських даних. Це створює умови для застосування аналітики, CRM, персоналізації сервісу та побудови омніканальної моделі, що є однією з ключових конкурентних переваг мережі.

Маркетинговий потенціал. Бренд «Аптека 9-1-1» є одним із найвідоміших в Україні. В умовах стагнації ринку зниження кількості споживачів мережі доводиться формувати ціннісну пропозицію не лише через товар, а й через сервіс: омніканальний доступ, телемедичні консультації, онлайн-бронювання, мобільні аптеки, програми лояльності та цифрові інструменти, що підсилюють зв'язок із клієнтом.

Висока відвідуваність сайту (понад 300 тис. користувачів на день) і велика база клієнтів створюють сильну позицію на ринку. Система програм лояльності, акцій, підписок, персоналізованих пропозицій і сервісів («Ваша аптека», «Телемедицина», мобільні аптеки) дозволяє утримувати клієнтів і підвищувати середній чек.

Фінансово-економічний потенціал. Бізнес-модель 9-1-1 поєднує доходи від комісії з продажів через МІС, рекламних послуг, партнерських програм, сервісів телемедицини.

Це знижує залежність від одного джерела доходу й підвищує фінансову стійкість. Водночас значні інвестиції у ІТ, персонал і сервіс підвищують операційні витрати, що потребує стратегічного контролю ефективності.

Інноваційна спроможність. Мережа системно впроваджує інновації, серед яких телемедицина, мобільні аптеки, чат-боти зі штучним інтелектом,

цифрове навчання персоналу. Це свідчить про наявність внутрішньої здатності до стратегічних змін і розвитку, що є критично важливим у воєнній та кризовій економіці.

Отже, внутрішнє середовище аптечної мережі «Аптека 9-1-1» характеризується високим рівнем цифровізації, розвиненим людським капіталом, сильною брендовою позицією та інноваційною культурою. Саме поєднання технологій, персоналу та клієнтоорієнтованої стратегії створює основу її стійких конкурентних переваг. Разом з тим складність управління великою партнерською мережею та висока залежність від ІТ-систем формують потребу у впровадженні збалансованої системи стратегічного управління (BSC), яка дозволить узгодити фінансові, клієнтські, процесні та кадрові цілі розвитку.

2.6 SWOT-аналіз діяльності аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища аптечної мережі «Аптека 9-1-1» нами проведено SWOT-аналіз аптечної мережі «Аптека 9-1-1», результати якого представлені в табл. 2.8.

Матриця SWOT-аналізу показує, що «Аптека 9-1-1» має сильну внутрішню позицію завдяки цифровій трансформації, масштабам мережі та клієнтоорієнтованій бізнес-моделі, однак діє в надзвичайно складному зовнішньому середовищі, де одночасно присутні регуляторні обмеження, дефіцит ліків, демографічний спад, стагнація реального попиту.

Поєднання сильних сторін (цифрова екосистема, омніканальність, бренд) із можливостями (eHealth, телемедицина, онлайн-канали) формує поле для стратегій типу S–O: масштабування сервісів і персоналізація на основі даних. Водночас зв'язка W–T (високі ІТ-витрати, залежність від інфраструктури та регуляторний тиск) вказує на потребу BSC як інструмента контролю витрат, якості сервісу та узгодження цілей у великій партнерській мережі.

SWOT-аналіз аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Один із найсильніших брендів на фармринку України	Висока залежність від стабільності IT-інфраструктури
Власна електронна МІС і розвинена цифрова екосистема	Високі постійні витрати на підтримку цифрових сервісів
Оmnіканальна модель (аптеки + сайт + доставка + телемедицина)	Складність управління великою партнерською мережею
Понад 1 800 аптек у власній та партнерській мережі	Обмежений прямий контроль над усіма аптечними точками
Велика клієнтська база та висока відвідуваність платформи	Ризики нерівномірної якості обслуговування по регіонах
Потужні CRM та програми лояльності	Залежність від логістичних партнерів
Досвід роботи в умовах війни та криз	Вразливість до кібератак і збоїв
Розвинені HR-та освітні проєкти (UPTEKA, HRBot)	Ускладнене масштабування змін у великій мережі
Сильна логістична/операційна витривалість у кризових умовах	Низька рентабельність цифрового ядра та висока частка операційних витрат
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання ролі онлайн-каналів у купівлі ЛЗ	Посилення державного регулювання цін і націнок
Розвиток телемедицини та e-health	Дефіцит лікарських засобів через перебої постачання
Підписки на постійні ліки та хронічні терапії	Зменшення населення та міграція
Розширення міжнародної доставки	Зниження купівельної спроможності
Розвиток мобільних аптек	Загострення конкуренції між топ-мережами
Використання Big Data для персоналізації	Зростання витрат на IT та кібербезпеку
Інтеграція з державними програмами («Доступні ліки», eHealth)	Дефіцит кваліфікованого фармацевтичного персоналу
Соціальні програми та партнерства з виробниками	Ризик посилення монополізації ринку
	Обмеження маркетингових інструментів і зміни правил ціноутворення, що знижують можливості стимулювання попиту
Розвиток власних/партнерських ВТМ та private label	Репутаційні ризики через нерівномірну якість сервісу у партнерській мережі

У таких умовах стратегія мережі має бути спрямована не стільки на агресивне розширення, скільки на утримання клієнтів, підвищення ефективності внутрішніх процесів, монетизацію цифрових сервісів, зміцнення

довіри та лояльності споживачів. Узгодження цілей цифрової платформи, партнерської мережі та фінансових результатів потребує єдиного інструментарію стратегічного контролю, що і обґрунтовує доцільність застосування BSC.

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що аптечний сегмент фармацевтичного ринку України характеризується поєднанням відновлення після кризових потрясінь і високого рівня концентрації, за якої провідні мережі акумулюють основну частку товарообігу. Доведено, що за таких умов конкурентна боротьба зміщується від цінових чинників до розвитку сервісу, цифрових каналів і стратегічної стійкості бізнес-моделей.

2. «Аптека 9-1-1» посідає одну з провідних позицій на ринку та формує конкурентні переваги завдяки масштабам діяльності й розвиненій цифровій екосистемі. Виявлено, що поєднання МІС, онлайн-платформи, телемедицини, доставки та програм лояльності забезпечує реалізацію омніканальної, клієнтоорієнтованої моделі стратегічного управління.

3. Виявлено, що зовнішнє середовище діяльності аптечної мережі характеризується високою турбулентністю, зумовленою посиленням державного регулювання, обмеженням маржинальності, дефіцитом лікарських засобів, логістичними ризиками та демографічними змінами. Доведено, що ці чинники істотно ускладнюють стратегічне планування та підвищують потребу в адаптивних і цифрово підтриманих управлінських рішеннях.

4. Обґрунтовано, що внутрішній стратегічний потенціал «Аптеки 9-1-1» формується поєднанням управлінської гнучкості, розвиненого людського капіталу та високого рівня цифровізації. Виявлено, що власна МІС, CRM-інструменти, аналітика даних і проєктний підхід до управління (УРТЕКА, HRBot, телемедицина, мобільні аптеки) створюють передумови для

персоналізації сервісу, прогнозування попиту та підвищення ефективності бізнес-процесів.

5. Результати SWOT-аналізу свідчать про домінування сильних сторін аптечної мережі, зокрема потужного бренду, масштабів, омніканальної моделі та інноваційної спроможності. Виявлено водночас наявність стратегічних ризиків, пов'язаних із залежністю від стабільності ІТ-інфраструктури, логістичних партнерів, складністю управління великою партнерською мережею та загрозами кібербезпеки, що потребує системного управління ризиками.

6. За результатами фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у 2021–2024 роках встановлено, що підприємство демонструє зростання обсягів діяльності та активів, однак характеризується низьким рівнем ліквідності, недостатньою фінансовою автономією та слабкою рентабельністю. Виявлено, що значна частка активів сформована за рахунок позикових коштів, а рівень прибутковості залишається мінімальним, що свідчить про високу витратомісткість бізнес-моделі МІС і потребу у посиленні фінансового контролю та підвищенні ефективності використання ресурсів.

7. Обґрунтовано, що в умовах виявлених фінансових обмежень, високої витратомісткості та турбулентного зовнішнього середовища стратегічний розвиток «Аптеки 9-1-1» має ґрунтуватися не на екстенсивному розширенні, а на підвищенні керованості та результативності діяльності. Доведено, що застосування збалансованої системи показників (BSC) є доцільним інструментом узгодження фінансових, клієнтських, процесних і кадрових цілей, що створює методичну основу для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ

3.1 Обґрунтування необхідності змін у системі стратегічного управління аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Функціонування аптечної мережі «Аптека 9-1-1» відбувається в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлена поєднанням воєнних, економічних, регуляторних та технологічних чинників. Повномасштабна війна, порушення логістичних ланцюгів постачання ЛЗ, дефіцит окремих ЛЗ, державне регулювання цін, зниження платоспроможності населення та загострення конкуренції між аптечними мережами суттєво ускладнюють реалізацію традиційних моделей стратегічного управління, орієнтованих переважно на фінансові показники та екстенсивне зростання.

Одночасно з цим «Аптека 9-1-1» трансформувалася з класичної аптечної мережі у цифрову медико-фармацевтичну платформу, що поєднує понад 1 800 аптек-партнерів, телемедичні сервіси, електронну МІС, програми лояльності, мобільні аптеки та власну освітню екосистему. Така багатокomпонентна модель бізнесу формує нові джерела конкурентних переваг, але водночас ускладнює процес стратегічного управління, оскільки потребує координації фінансових, клієнтських, процесних та кадрових цілей у межах єдиної системи.

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища показав, що для «Аптеки 9-1-1» критично важливими стають не лише фінансові результати, а й такі нефінансові чинники, як рівень задоволеності та лояльності клієнтів, стабільність і надійність цифрових сервісів, якість обслуговування в партнерських аптеках, ефективність логістики, компетентність персоналу та рівень цифрової зрілості організації. Водночас відсутність інтегрованої сис-

теми стратегічних показників ускладнює контроль за досягненням стратегічних цілей і своєчасне коригування управлінських рішень.

За таких умов традиційні інструменти стратегічного планування (фінансові бюджети, плани продажів, окремі KPI) є недостатніми, оскільки вони не відображають причинно-наслідкових зв'язків між інвестиціями в персонал, розвитком цифрових процесів, зростанням лояльності клієнтів та фінансовими результатами. Це створює ризик фрагментації управління, коли різні підрозділи оптимізують власні показники, не забезпечуючи досягнення стратегічних пріоритетів компанії в цілому.

У цьому контексті запровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) є обґрунтованою відповіддю на сучасні виклики розвитку аптечної мережі «Аптека 9-1-1». BSC дозволяє перевести стратегічні цілі компанії у систему конкретних вимірюваних показників за чотирма ключовими перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Такий підхід забезпечує узгодженість між цифровою трансформацією, клієнтоорієнтованістю та фінансовою стійкістю компанії.

Впровадження BSC дасть змогу «Аптеці 9-1-1»:

- забезпечити стратегічну керованість складної екосистеми онлайн-та офлайн-аптек;
- пов'язати інвестиції у цифрові технології, телемедицину та персонал із фінансовими результатами;
- підвищити прозорість досягнення стратегічних цілей;
- посилити адаптивність мережі до воєнних, економічних та ринкових ризиків.

Отже, запровадження BSC є стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості аптечної мережі «Аптека 9-1-1» у сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку України. Нами розроблено поетапний план впровадження BSC для аптечної мережі «Аптека 9-1-1» (рис. 3.1).

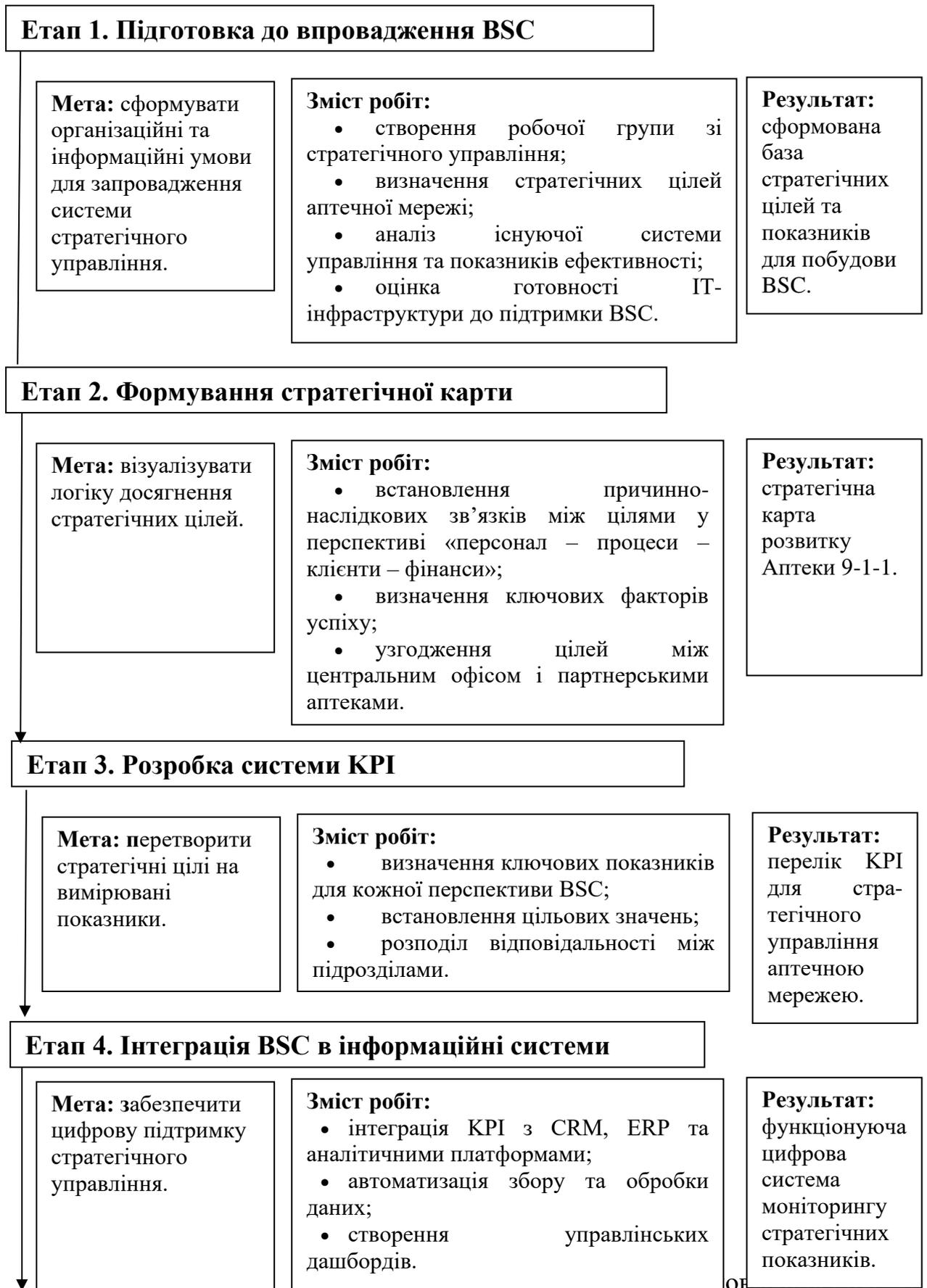


Рис. 3.1 Модель впровадження збалансованої системи показників Balanced Scorecard (BSC) для аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

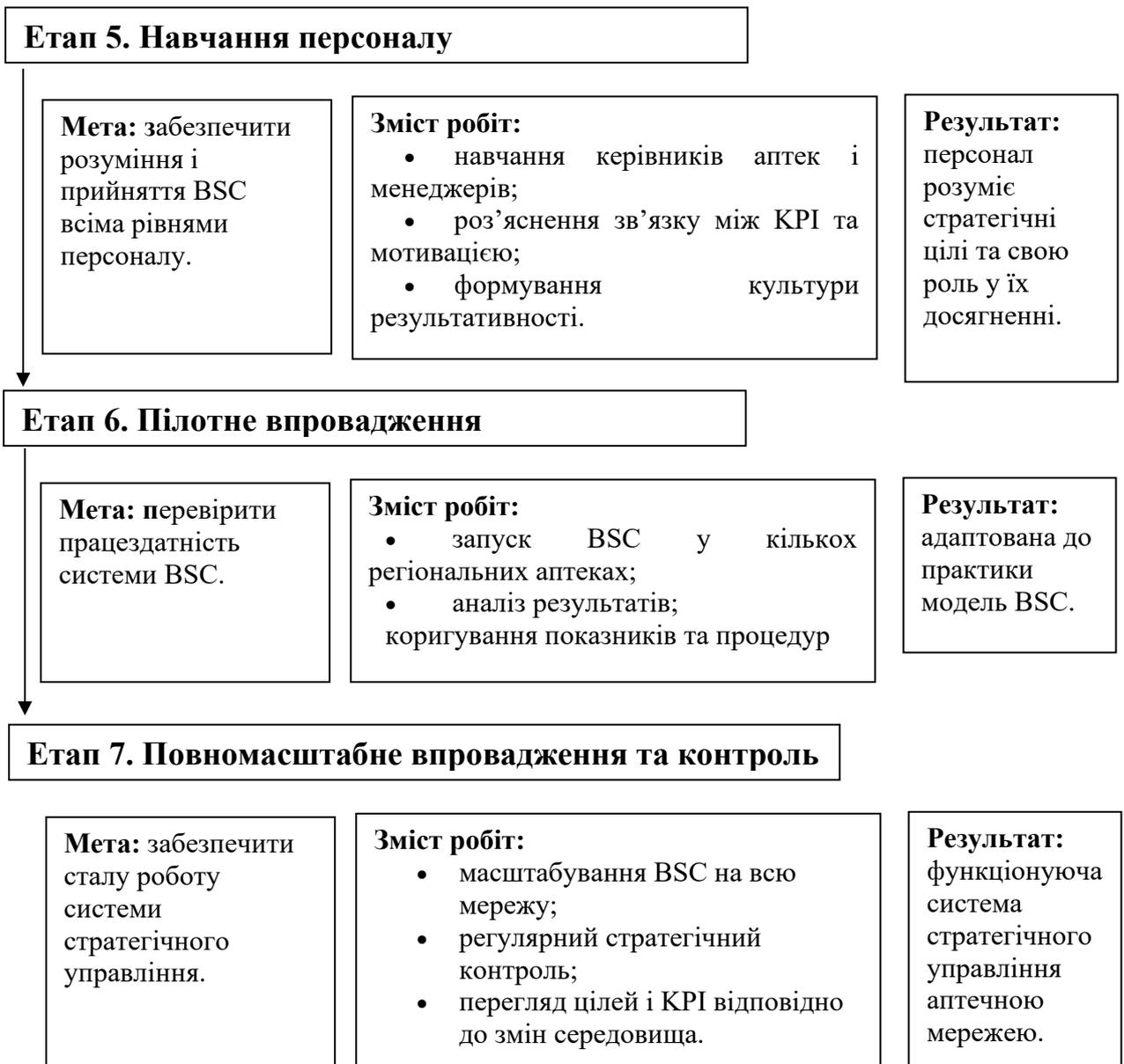


Рис. 3.1 Модель впровадження збалансованої системи показників Balanced Scorecard (BSC) для аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Джерело: власна розробка

Запропонована модель відображає послідовність переходу від формування організаційних передумов і стратегічної карти до вибору KPI, цифрової інтеграції показників у системи управлінської аналітики, навчання персоналу та пілотного запуску з подальшим масштабуванням. Логіка моделі

ґрунтується на причинно-наслідковому ланцюгу «навчання і розвиток → процеси → клієнти → фінанси», що відповідає методології BSC.

BSC — один із корисних інструментів стратегічного менеджменту та управління ефективністю компанії. Вона включає такі напрями, як:

- фінансові показники (зростання доходів, зниження витрат, змінні й постійні витрати, товарні запаси);
- внутрішні бізнес-процеси;
- показники роботи з клієнтами (задоволеність клієнтів, лояльність клієнтів, частка скарг, кількість повторних покупок та ін.);
- показники навчання та інновацій (кількість годин навчання на одного співробітника, задоволеність співробітників, плинність кадрів, швидкість нововведень, кількість нововведень).

На першому етапі здійснюється формування організаційних та інформаційних передумов для запровадження BSC в аптечній мережі «Аптека 9-1-1». Створюється робоча група зі стратегічного управління, визначаються стратегічні цілі розвитку мережі, аналізується чинна система управління та наявні показники ефективності.

Окрему увагу приділяють оцінці готовності IT-інфраструктури до підтримки BSC, що дозволяє сформуванню бази стратегічних цілей і показників для подальшої побудови системи стратегічного управління.

Другий етап передбачає розробку стратегічної карти, яка візуалізує логіку досягнення стратегічних цілей аптечної мережі. На цьому етапі встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між цілями у площині «персонал – внутрішні процеси – клієнти – фінанси», визначаються ключові фактори успіху та забезпечується узгодження стратегічних орієнтирів між центральним офісом і партнерськими аптеками. Результатом є затверджена стратегічна карта розвитку мережі «Аптека 9-1-1».

На третьому етапі стратегічні цілі трансформуються у систему вимірюваних показників ефективності. Для кожної перспективи BSC визначаються ключові показники (KPI), встановлюються цільові значення та

розподіляється відповідальність за їх досягнення між структурними підрозділами. Це забезпечує можливість об'єктивної оцінки реалізації стратегії та створює інструмент для контролю досягнення стратегічних цілей аптечної мережі.

Четвертий етап спрямований на цифрову підтримку стратегічного управління шляхом інтеграції системи BSC з наявними інформаційними ресурсами аптечної мережі. Здійснюється поєднання KPI з CRM-, ERP- та аналітичними платформами, автоматизується збір і обробка даних, створюються управлінські дашборди для моніторингу стратегічних показників. У результаті формується функціонуюча цифрова система контролю та аналізу стратегічної ефективності.

П'ятий етап передбачає забезпечення розуміння та прийняття збалансованої системи показників усіма рівнями персоналу аптечної мережі. Проводиться навчання керівників аптек і менеджерів, роз'яснюється зв'язок між KPI, системою мотивації та стратегічними цілями компанії, формується культура орієнтації на результат. У підсумку персонал усвідомлює власну роль у досягненні стратегічних цілей мережі.

На шостому етапі здійснюється апробація системи BSC шляхом її запуску у вибраних регіональних аптеках. Аналізуються отримані результати, виявляються проблемні аспекти, здійснюється коригування показників, процедур і механізмів контролю. Це дозволяє адаптувати модель BSC до практичних умов функціонування аптечної мережі та зменшити ризики при масштабуванні.

Заключний етап полягає у поширенні збалансованої системи показників на всю аптечну мережу «Аптека 9-1-1» та забезпеченні її стабільного функціонування. Запроваджується регулярний стратегічний контроль, здійснюється перегляд стратегічних цілей і KPI відповідно до змін зовнішнього середовища. Результатом є діюча система стратегічного управління, що забезпечує узгодженість рішень, підвищення ефективності та довгострокову конкурентоспроможність аптечної мережі.

Запропонована модель впровадження збалансованої системи показників для аптечної мережі «Аптека 9-1-1» передбачає поетапний перехід від стратегічного аналізу до системного управління реалізацією стратегії. Вона забезпечує трансляцію місії та стратегічних цілей компанії у взаємопов'язану систему фінансових і нефінансових показників, що дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між розвитком персоналу й цифрових компетентностей, удосконаленням внутрішніх бізнес-процесів, зростанням рівня задоволеності клієнтів та досягненням фінансових результатів. Реалізація такої моделі створює умови для підвищення керованості складної омніканальної екосистеми аптечної мережі, забезпечує прозорість контролю стратегічних цілей і формує інструментальну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах нестабільного фармацевтичного ринку.

3.2 Запровадження інструментів стратегічного планування в діяльність аптечної мережі

На основі SWOT-аналізу нами розроблені стратегії TOWS (SO, WO, ST, WT) для аптечної мережі «Аптека 9-1-1» (табл. 3.1-3.2).

Вони допомагають перетворити результати аналізу на конкретні дії:

- SO (наступальні стратегії, або посилення) — використання сильних сторін для реалізації можливостей;

- WO (переорієнтація, або усунення недоліків) — подолання слабкостей завдяки можливостям;

- ST (захисні стратегії, або протиставлення) — використання сильних сторін для нейтралізації загроз;

- WT (стратегії виживання, або мінімізація) — мінімізація слабкостей та загроз.

Сформовані стратегічні альтернативи TOWS є підґрунтям для подальшої конкретизації стратегічних цілей і KPI у моделі BSC, оскільки дозволяють перевести результати SWOT-аналізу у портфель управлінських ініціатив за ключовими напрямками розвитку мережі.

Таблиця 3.1

Стратегічні альтернативи мережі «Аптека 9-1-1» (SO- та ST-стратегії)

Сильні сторони (S)	Можливості (O)	Загрози (T)
	SO-стратегії (розвиток)	ST-стратегії (захист і стабілізація)
	Використання сильних сторін для реалізації можливостей	Використання сильних сторін для нейтралізації загроз
	SO1. Розвиток програм підписки на ЛЗ для лікування хронічних захворювань на базі власної онлайн-платформи та CRM-системи.	ST1. Посилення омніканальної моделі (онлайн + офлайн) для зменшення втрат від закриття або простою окремих аптек.
SO2. Запровадження персоналізованих пропозицій на основі Big Data та історії покупок клієнтів.	ST2. Активне використання бренду та програм лояльності для утримання клієнтів в умовах зростання конкуренції.	
SO3. Масштабування телемедицини та дистанційних консультацій фармацевтів, інтеграція консультацій лікаря з продажем і бронюванням ЛЗ у МІС «9-1-1».	ST3. Диверсифікація каналів постачання та логістики через широку партнерську мережу.	
SO4. Розширення міжнародної доставки ЛЗ через існуючу цифрову інфраструктуру.	ST4. Використання ВІ-аналітики для прогнозування попиту та мінімізації дефіциту товарів.	

Джерело : власна розробка

Таблиця 3.2

Стратегічні альтернативи мережі «Аптека 9-1-1» (WO- та WT-стратегії)

Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
	WO-стратегії	WT-стратегії
	Використання можливостей для усунення слабкостей	Захист від загроз за умов слабких позицій
	WO1. Уніфікація стандартів обслуговування аптек-партнерів.	WT1. Посилення кібербезпеки та резервного копіювання для захисту критичних ІТ-систем.
WO2. Використання цифрових навчальних платформ для підвищення кваліфікації фармацевтів.	WT2. Оптимізація витрат на ІТ та логістику через автоматизацію та аутсорсинг.	
WO3. Запровадження єдиної аналітичної платформи для контролю ефективності аптек-партнерів.	WT3. Скорочення залежності від людського фактору шляхом впровадження чат-ботів та автоматизованих сервісів.	
WO4. Автоматизація управління логістикою і запасами для зменшення операційних ризиків.	WT4. Формування фінансових резервів для покриття ризиків воєнного та регуляторного характеру.	

Джерело : власна розробка

На основі SWOT-аналізу та TOWS-матриць нами розроблена система стратегічних цілей для аптечної мережі «Аптека 9-1-1» (табл. 3.3).

Стратегічні цілі аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Вид цілей	Цілі
Фінансово-економічні цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечити стабільне зростання чистого доходу аптечної мережі за рахунок розвитку онлайн-продажів і програм лояльності. 2. Підвищити рентабельність діяльності шляхом оптимізації логістичних, маркетингових та операційних витрат. 3. Збільшити частку доходів від сервісних та цифрових послуг (бронювання, доставка, підписки, телемедицина).
Клієнтські та ринкові цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів через розвиток персоналізованих сервісів і програм лояльності. 2. Зміцнити позиції бренду «Аптека 9-1-1» як провідної цифрової аптечної платформи України. 3. Розширити клієнтську базу за рахунок розвитку мобільних, онлайн- та міжнародних каналів продажу.
Цілі у сфері внутрішніх бізнес-процесів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізувати процеси управління товарними запасами на основі аналітики попиту та автоматизованих систем прогнозування. 2. Підвищити швидкість і якість обробки онлайн-замовлень через удосконалення логістики та IT-інфраструктури. 3. Забезпечити єдині стандарти сервісу у всій партнерській мережі аптек.
Цілі у сфері персоналу та розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищити професійний рівень фармацевтів і працівників кол-центру через впровадження безперервного онлайн-навчання. 2. Сформувати цифрові компетентності персоналу для ефективної роботи з CRM, BI та сервісними платформами. 3. Зміцнити корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта, інновації та якість фармацевтичної допомоги.
Цілі у сфері цифрової трансформації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинути єдину цифрову екосистему управління клієнтами, замовленнями та партнерами. 2. Запровадити аналітику великих даних для підтримки стратегічних управлінських рішень. 3. Підвищити рівень кібербезпеки та надійності інформаційних систем.

Джерело : власна розробка

Отже, результати SWOT-аналізу, побудови TOWS-матриць та формування системи стратегічних цілей свідчать, що аптечна мережа «Аптека

9-1-1» має достатній стратегічний потенціал для розвитку за умови цілеспрямованого використання сучасних інструментів стратегічного планування. Систематизація стратегічних альтернатив і цілей за фінансовими, клієнтськими, процесними, кадровими та цифровими напрямками створює логічну основу для переходу від стратегічного аналізу до практичної реалізації стратегії, що зумовлює доцільність запровадження комплексних інструментів стратегічного планування та управління в діяльність аптечної мережі.

3.3 Розробка моделі збалансованої системи показників для аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

З метою підвищення ефективності стратегічного управління аптечною мережею та забезпечення узгодженості між стратегічними і операційними рішеннями в роботі розроблено модель управління на основі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Запропонована модель спрямована на комплексну оцінку результатів діяльності аптечної мережі, своєчасне виявлення проблемних зон та формування обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням сучасних умов функціонування фармацевтичного ринку, цифровізації процесів і підвищених вимог до якості фармацевтичної допомоги.

Розроблена модель охоплює чотири взаємопов'язані напрями: фінансову складову, клієнтську складову, внутрішні процеси, а також навчання і розвиток персоналу. У межах кожного напрямку визначено стратегічні цілі, ключові показники ефективності, цільові орієнтири та основні заходи їх досягнення, що дозволяє забезпечити системність управління, підвищити конкурентоспроможність аптечної мережі та орієнтувати її розвиток на довгострокову стійкість і клієнтоорієнтованість (табл. 3.4).

**Модель збалансованої системи показників для аптечної мережі
«Аптека 9-1-1»**

Стратегічні цілі	KPI	Цільові орієнтири	Основні заходи
Фінансова складова			
1. Забезпечити зростання доходів екосистеми	Темп зростання чистого доходу; частка онлайн-доходів	Зростання чистого доходу на 12–18 % на рік; зростання частки доходів від онлайн-каналів	Реалізація ЛЗ для хронічних пацієнтів за підпискою; розвиток онлайн-каналів; персоналізовані пропозиції
2. Підвищити рентабельність діяльності	Рентабельність продажів (ROM); частка операційних витрат у доході (OPEX/дохід)	ROM \geq 2–3 %; зниження витрат на 1–2 п.п.	Оптимізація операційних і маркетингових витрат; автоматизація процесів
3. Підвищити фінансову стійкість	Поточна ліквідність; оборотність дебіторської заборгованості	ліквідність \geq 1,1; скорочення середнього строку погашення дебіторської заборгованості на 10–15 %	Контроль дебіторської заборгованості; фінансове планування; цифровий фінансовий контроль
Клієнтська складова			
1. Підвищити задоволеність і лояльність клієнтів	Індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS); Показник задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score — CSAT)	Зростання NPS на 5–10 пунктів; CSAT \geq 4,6	CRM-персоналізація; швидке опрацювання скарг; омніканальна підтримка клієнтів
2. Забезпечити єдину якість сервісу	Кількість скарг; виконання партнерами угоди про рівень сервісу (Service Level Agreement — SLA)	Зниження скарг на 15 %; SLA \geq 95 %	Єдині стандарти сервісу; аудит партнерських аптек
3. Підвищити доступність ЛЗ	Частка виконаних замовлень; Середній час обробки замовлень	Виконання замовлень \geq 92–95 %; скорочення часу обробки замовлень	Аналітика попиту; оптимізація логістики

Стратегічні цілі	KPI	Цільові орієнтири	Основні заходи
Внутрішні процеси			
1. Стандартизувати процеси в партнерській мережі	Частка аптек в мережі, які працюють за стандартами Кількість зафіксованих відхилень від стандартів	≥ 90 % аптек у системі стандартів	Запровадження стандартних операційних процедур; дистанційний контроль якості сервісу
2. Підвищити ефективність онлайн-замовлень	Час відповіді кол-центру (Average Speed of Answer — ASA); Рівень вирішення звернень з першого контакту (First Contact Resolution — FCR)	ASA < 45 с; FCR ≥ 75 %	Чат-боти; оптимізація сценаріїв обслуговування
3. Забезпечити стабільність цифрових сервісів	Доступність платформи (uptime); кількість IT-інцидентів (технічних збоїв у роботі систем)	Uptime $\geq 99,5$ %; Зниження інцидентів	Використання резервних серверів; кіберзахист; План відновлення роботи після надзвичайних ситуацій (Disaster Recovery Plan — DRP)
Навчання та розвиток персоналу			
1. Розвинути цифрові компетентності персоналу	Години навчання; рівень сертифікації	≥ 24 год/рік; сертифікація ≥ 85 %	Онлайн-навчання (UPTEKA); Дистанційні курси
2. Підвищити залученість персоналу	Плинність кадрів; Рівень задоволеності працівників — Employee Net Promoter Score (eNPS)	Зниження плинності на 10 % Підвищення eNPS до рівня не нижче +25	Кар'єрні програми; мотивація за якість
3. Сформувати культуру управління на основі даних	Частка KPI в дашбордах; використання аналітичних управлінських систем (Business Intelligence — BI)	≥ 80 % KPI у BI	Єдина аналітична платформа; регулярний стратегічний контроль

Джерело : власна розробка

У межах фінансової перспективи визначено фінансову складову, яка відображає кінцеві результати діяльності аптечної мережі та є узагальненим показником ефективності реалізації стратегії. У межах цієї складової сформульовано три стратегічні цілі. Перша ціль спрямована на забезпечення

зростання доходів екосистеми аптечної мережі. Для її оцінювання використано показники темпу зростання чистого доходу та частки доходів від онлайн-каналів, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації фармацевтичного ринку. Цільові орієнтири передбачають щорічне зростання чистого доходу на 12–18 % та збільшення ролі онлайн-продажів. Досягнення цієї цілі забезпечується через впровадження підписних моделей для хронічних пацієнтів, розвиток онлайн-каналів і персоналізацію пропозицій.

Друга фінансова ціль полягає у підвищенні рентабельності діяльності аптечної мережі. Вона оцінюється за допомогою показників рентабельності продажів та частки операційних витрат у доході. Встановлені орієнтири (рентабельність не нижче 2–3 % та зниження витрат на 1–2 процентні пункти) є реалістичними для фармацевтичної галузі з урахуванням регуляторних обмежень і соціальної функції аптек. Основними заходами реалізації цієї цілі визначено оптимізацію операційних і маркетингових витрат та автоматизацію бізнес-процесів.

Третя фінансова ціль спрямована на підвищення фінансової стійкості аптечної мережі. Для цього використано показники поточної ліквідності та оборотності дебіторської заборгованості. Досягнення рівня ліквідності не нижче 1,1 та скорочення середнього строку погашення дебіторської заборгованості на 10–15 % дозволяє забезпечити платоспроможність і зменшити фінансові ризики. Реалізація цієї цілі передбачає посилений контроль дебіторської заборгованості, фінансове планування та застосування цифрових інструментів фінансового контролю.

Клієнтська складова моделі відображає якість взаємодії аптечної мережі з пацієнтами та формування їх лояльності. Перша клієнтська ціль орієнтована на підвищення задоволеності й лояльності клієнтів. Для її вимірювання використано індекс лояльності клієнтів (NPS) та показник задоволеності клієнтів (CSAT). Заплановане зростання NPS на 5–10 пунктів і досягнення рівня CSAT не нижче 4,6 свідчать про прагнення мережі до високих стандартів фармацевтичного обслуговування. Досягнення цієї цілі забезпечується

шляхом CRM-персоналізації, оперативного опрацювання скарг і впровадження омніканальної підтримки клієнтів.

Друга клієнтська ціль передбачає забезпечення єдиної якості сервісу в усіх аптеках мережі, зокрема партнерських. Для цього використовуються показники кількості скарг та рівня виконання угод про рівень сервісу (SLA). Орієнтири зі зниження кількості скарг на 15 % і виконання SLA не нижче 95 % спрямовані на уніфікацію стандартів обслуговування. Основними заходами реалізації цієї цілі є впровадження єдиних стандартів сервісу та регулярний аудит партнерських аптек.

Третя клієнтська ціль пов'язана з підвищенням доступності лікарських засобів. Вона оцінюється за допомогою показників частки виконаних замовлень і середнього часу обробки замовлень. Досягнення рівня виконання замовлень 92–95 % та скорочення часу їх обробки сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності мережі. Для цього передбачено застосування аналітики попиту та оптимізацію логістичних процесів.

Третім елементом моделі є складова внутрішніх процесів, яка визначає, яким чином організована операційна діяльність аптечної мережі. Перша ціль у межах цієї складової полягає у стандартизації процесів у партнерській мережі. Вона вимірюється часткою аптек, що працюють за стандартами, та кількістю зафіксованих відхилень від стандартів. Досягнення рівня не менше 90 % аптек у системі стандартів забезпечується шляхом запровадження стандартних операційних процедур і дистанційного контролю якості сервісу.

Друга ціль внутрішніх процесів спрямована на підвищення ефективності онлайн-замовлень. Для цього використовуються показники середнього часу відповіді кол-центру (ASA) та рівня вирішення звернень з першого контакту (FCR). Орієнтири ASA менше 45 секунд і FCR не нижче 75 % свідчать про прагнення до оперативного й якісного обслуговування клієнтів. Реалізація цієї цілі передбачає використання чат-ботів та оптимізацію сценаріїв обслуговування.

Третя ціль цієї складової полягає у забезпеченні стабільності цифрових сервісів аптечної мережі. Вона оцінюється за допомогою показників доступності платформи (uptime) та кількості IT-інцидентів. Досягнення рівня uptime не нижче 99,5 % і зниження кількості технічних збоїв забезпечує безперервність діяльності мережі. Основними заходами є використання резервних серверів, заходи кіберзахисту та впровадження плану відновлення роботи після надзвичайних ситуацій (DRP).

Завершальним елементом моделі є складова навчання та розвитку персоналу, яка формує основу для сталого розвитку аптечної мережі. Перша ціль цієї складової спрямована на розвиток цифрових компетентностей персоналу та передбачає не менше 24 годин навчання на рік і рівень сертифікації не нижче 85 %. Друга ціль полягає у підвищенні залученості персоналу, що оцінюється через плинність кадрів і рівень задоволеності працівників (eNPS). Третя ціль орієнтована на формування культури управління на основі даних шляхом інтеграції не менше 80 % KPI у системи управлінської аналітики та запровадження регулярного стратегічного контролю.

Таким чином, розроблена модель BSC забезпечує поетапну реалізацію стратегії аптечної мережі, поєднуючи фінансові результати, клієнтську цінність, ефективність внутрішніх процесів і розвиток персоналу в єдину систему стратегічного управління.

3.4 Розрахунок економічного ефекту від упровадження системи збалансованих показників в аптечній мережі

Упровадження системи збалансованих показників (BSC) дозволяє перетворити стратегічні цілі аптечної мережі на систему вимірюваних показників, що забезпечує підвищення ефективності управління, якості сервісу та фінансових результатів діяльності. BSC — це система управління,

що перетворює стратегію на конкретні цілі, виражені за допомогою фінансових, клієнтських, внутрішніх та інноваційних показників [13].

Впровадження BSC забезпечує отримання економічного ефекту за рахунок додаткового прибутку, економії витрат, вивільнення оборотних коштів (мінус витрати на впровадження).

Додатковий дохід отримується за рахунок покращення таких показників:

- темп зростання чистого доходу;
- зростання частки доходів від онлайн-каналів;
- зростання частки повторних покупок;
- зростання рентабельності продажів (ROM);
- зниження частки операційних витрат у доході (ОРЕХ/дохід).

Зростання фінансової стійкості підприємства відбувається за рахунок скорочення середнього строку погашення дебіторської заборгованості. Вивільнення оборотних коштів можна оцінити як зменшення потреби у кредиті або як фінансовий дохід від вивільнених коштів.

Покращення процесів виконання замовлень, скорочення часу обробки замовлень, зменшення відхилення від стандартів і стабільність цифрових сервісів матимуть ефект на зменшення кількості «втрачених продажів», повернень/помилки, менше простоїв.

Зменшення плинності персоналу і покращення задоволеності співробітників матиме ефект на економію на підборі/навчанні, зменшення втрат від нестачі персоналу, краща продуктивність.

Аналіз наукових публікацій і практичних кейсів упровадження збалансованої системи показників у сфері охорони здоров'я та сервісних організаціях свідчить про переважно позитивний вплив BSC на фінансові результати діяльності, зокрема на динаміку доходів і прибутковості. У працях провідних дослідників стратегічного управління зазначається, що застосування BSC сприяє підвищенню узгодженості стратегічних і операційних рішень, прозорості управління, покращенню якості процесів і

клієнтського сервісу, що в сукупності створює передумови для зростання доходів підприємств. Дослідження, проведені у закладах охорони здоров'я, підтверджують, що впровадження BSC асоціюється з покращенням фінансових показників, хоча конкретні темпи зростання доходу суттєво залежать від галузевих особливостей, масштабів організації та повноти реалізації системи [77].

З урахуванням зазначеного, а також виходячи з цільових орієнтирів запропонованої моделі BSC (розвиток онлайн-каналів, підвищення доступності лікарських засобів, зростання лояльності клієнтів, стандартизація процесів і підвищення ефективності роботи персоналу), у роботі прийнято консервативну прогностичну оцінку зростання доходу аптечної мережі на рівні 8–15 % на рік. Такий діапазон відповідає узагальненим результатам емпіричних досліджень і практичних прикладів застосування BSC у сервісних і медичних організаціях, де фінансові поліпшення досягаються за рахунок комплексного впливу на внутрішні процеси, клієнтську цінність і людський капітал.

У розрахунках економічного ефекту як базовий показник використано чистий дохід юридичної особи ТОВ «Аптека 911.UA», що операційно відповідає діяльності цифрової платформи аптечної мережі «Аптека 9-1-1» у межах дослідження. Для розрахунку економічної ефективності провадження BSC: приймаємо діапазон зростання чистого доходу підприємства на 1–1,5 %.

Додатковий дохід при зростанні доходу на 1,0 %:

$$559\,454,6 \times 0,01 = 5\,594,5 \text{ тис. грн.}$$

Новий дохід:

$$559\,454,6 + 5\,594,5 = 565\,049,1 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий дохід при зростанні доходу на 1,5 %:

$$559\,454,6 \times 0,015 = 8\,391,8 \text{ тис. грн.}$$

Новий дохід:

$$559\,454,6 + 8\,391,8 = 567\,846,4 \text{ тис. грн.}$$

За умови впровадження збалансованої системи показників прогнозне зростання чистого доходу ТОВ «Аптека 911.UA» може становити від 5 594,5

до 8 391,8 тис. грн на рік, що відповідає 1–1,5 % від рівня доходу 2025 року (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Економічний ефект від впровадження BSC в аптечній мережі

Показник	Значення, тис. грн
Чистий дохід у 2025 р.	559 454,6
Приріст доходу (1,0 %)	5 594,5
Приріст доходу (1,5 %)	8 391,8
Прогнозний дохід у 2026 р. після впровадження BSC	565 049,1–567 846,4

Слід зазначити, що наведений розрахунок відображає частковий економічний ефект у вигляді приросту чистого доходу. Загальний економічний ефект від впровадження BSC додатково формується за рахунок зниження частки операційних витрат у доході, скорочення строків погашення дебіторської заборгованості, зменшення втрат від відхилень у процесах та зниження плинності кадрів. Кількісна оцінка зазначених складових потребує доступу до внутрішніх управлінських даних підприємства.

Отже, впровадження системи Balanced Scorecard в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» є економічно доцільним і забезпечує істотне зростання фінансових результатів, підвищення операційної ефективності та стійкість розвитку в умовах нестабільного фармацевтичного ринку.

Висновки до розділу 3

1. Показано, що функціонування аптечної мережі «Аптека 9-1-1» в умовах воєнної, економічної, регуляторної та технологічної турбулентності посилює потребу у переході від традиційних підходів стратегічного управління, орієнтованих переважно на фінансові показники та екстенсивне

зростання, до комплексних інструментів управління розвитком і стійкістю.

2. Встановлено, що трансформація «Аптеки 9-1-1» з класичної аптечної мережі у багатокомпонентну цифрову медико-фармацевтичну платформу (партнерські аптеки, телемедичні сервіси, МІС, програми лояльності, мобільні аптеки, освітня екосистема) ускладнює систему управління та зумовлює необхідність інтегрованого узгодження фінансових, клієнтських, процесних, кадрових і цифрових цілей у межах єдиної системи стратегічного менеджменту.

3. Обґрунтовано, що для мережі критично важливими є не лише фінансові результати, а й нефінансові чинники результативності (лояльність і задоволеність клієнтів, якість сервісу партнерських аптек, ефективність логістики, компетентність персоналу, цифрова зрілість, надійність цифрових сервісів), а відсутність інтегрованої системи стратегічних показників підвищує ризик фрагментації управління та знижує керованість екосистеми.

4. Сформовано на основі SWOT-аналізу та TOWS-матриць систему стратегічних альтернатив і цілей аптечної мережі «Аптека 9-1-1», що охоплює фінансово-економічні, клієнтські, процесні, кадрові та цифрові напрями розвитку й створює логічну основу для переходу від стратегічного аналізу до практичної реалізації стратегії.

5. Доведено доцільність упровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) як інструменту, що забезпечує трансляцію стратегічних цілей у систему взаємопов'язаних фінансових і нефінансових КРІ за перспективами «фінанси – клієнти – внутрішні процеси – навчання і розвиток», а також встановлює причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями у персонал і цифрові процеси, зростанням клієнтської цінності та фінансовими результатами.

6. Розроблено поетапну модель упровадження BSC для аптечної мережі «Аптека 9-1-1», що передбачає формування організаційних та інформаційних передумов, розробку стратегічної карти, визначення КРІ та цільових орієнтирів, цифрову інтеграцію показників із

CRM/ERP/аналітичними платформами, навчання персоналу, пілотне впровадження та подальше масштабування із регулярним стратегічним контролем.

7. Підтверджено економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки за консервативною оцінкою впровадження BSC може забезпечити приріст чистого доходу ТОВ «Аптека 911.UA» (у межах дослідження як бази розрахунків) на рівні 1–1,5 % на рік, що в абсолютному вимірі становить 5 594,5–8 391,8 тис. грн за базового значення чистого доходу 2025 року 559 454,6 тис. грн; при цьому наведений розрахунок відображає частковий ефект (за доходом) без урахування потенційної економії витрат та вивільнення оборотних коштів.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного управління у сфері охорони здоров'я та фармації, що дало змогу узагальнити сучасні підходи до формування і реалізації стратегії аптечних організацій з урахуванням галузевої специфіки, соціальної функції аптек та високого рівня регуляторного впливу.

2. Установлено, що в умовах воєнної, економічної, регуляторної та технологічної нестабільності традиційні моделі стратегічного управління, орієнтовані переважно на фінансові показники, є недостатніми для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності аптечних мереж.

3. Проаналізовано діяльність аптечної мережі «Аптека 9-1-1», яка в процесі цифрової трансформації еволюціонувала від класичної роздрібною мережі до багатокомпонентної медико-фармацевтичної екосистеми, що поєднує партнерські аптеки, цифрові сервіси, телемедицину, програми лояльності та освітні платформи.

4. Виявлено, що зростання масштабів і складності екосистеми «Аптека 9-1-1» зумовлює необхідність інтегрованого стратегічного управління, яке враховує не лише фінансові результати, а й нефінансові чинники результативності: якість сервісу, лояльність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, цифрову зрілість і розвиток персоналу.

5. На основі SWOT-аналізу та побудови TOWS-матриць сформовано систему стратегічних альтернатив і цілей аптечної мережі, що охоплює фінансово-економічні, клієнтські, процесні, кадрові та цифрові напрями розвитку й створює підґрунтя для практичної реалізації стратегії.

6. Обґрунтовано доцільність застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) як сучасного інструменту стратегічного управління аптечною мережею, що забезпечує трансляцію стратегії у систему

взаємопов'язаних фінансових і нефінансових КРІ та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ключовими напрямками діяльності.

7. Розроблено модель збалансованої системи показників для аптечної мережі «Аптека 9-1-1», яка структурована за чотирма перспективами (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток персоналу) та включає стратегічні цілі, показники ефективності, цільові орієнтири й основні заходи їх досягнення.

8. Запропоновано поетапний план упровадження BSC, що передбачає формування організаційних і цифрових передумов, розробку стратегічної карти, інтеграцію КРІ з інформаційними системами, навчання персоналу, пілотне впровадження та подальше масштабування із забезпеченням регулярного стратегічного контролю.

9. Доведено економічну доцільність упровадження BSC в аптечній мережі «Аптека 9-1-1», оскільки за консервативною оцінкою її застосування може забезпечити зростання чистого доходу на рівні 1–1,5 % на рік, а також створює передумови для зниження операційних витрат, підвищення фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності аптечної мережі в умовах нестабільного фармацевтичного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. [DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-61](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61).
2. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 7–9.
3. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> (дата звернення: 05.10.2025).
4. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. [DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-62](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62).
5. Білоус С., Яковенко А. Напрями підвищення конкурентоспроможності послуг фармацевтичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. [DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-34](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-34).
6. Васильєв С. Нормативно-правове регулювання роздрібною торгівлі лікарськими засобами. *Підприємство, господарство і право*. 2018. № 1. С. 41–44.
7. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
8. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д. В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. [DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-85](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85).
9. Гарматюк О. В., Автомеєнко А. А. Маркетингова політика комунікацій у фармації. *Економічні горизонти*. 2017. № 1(2). С. 35–41.
10. Гетьман О. О. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу: монографія. Дніпропетровськ : ДДФА, 2020. 208 с.

11. Гладкова О. В., Братішко Ю. С., Деренська Я. М. Конкурентні переваги аптечних закладів та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-35-22](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-22).
12. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-50-71](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71).
13. Гудзь Ю. Ф., Майстренко Ю. В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 22–28.
14. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 344–347.
15. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499> (дата звернення: 05.10.2025).
16. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 23. С. 152–156.
17. Дончак Л. Г., Ціхановська О. М. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. № 2(17). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_8 (дата звернення: 15.10.2025).
18. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості / за наук. ред. І. З. Сторонянської. Львів : Ін-т регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього, 2022. 70 с.
19. Електронна медична інформаційна система «Аптека 9-1-1». URL: <https://apteka911.ua/ua> (дата звернення: 15.10.2025).

20. Зінченко А. А. Аналіз сучасних тенденцій стратегічного управління підприємством. *Youth Pharmacy Science* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 10-11 груд. 2025 р. Харків : НФаУ, 2025. С. 362–364.
21. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 2. С. 79–85.
22. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
23. Кіт Л. З. Чинники впливу на розвиток мережевих аптечних підприємницьких структур. *Регіональна економіка*. 2017. № 4. С. 110–120.
24. Коваль І. Майбутнє аптечного ринку України: три сценарії розвитку до 2030 року. URL: https://thepharma.media/uk/business/37323-maibutnje-aptecznogo-rinku-ukrayini-tri-scenariyi-rozvitku-do-2030-roku-08022025?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.10.2025).
25. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.
26. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Б. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.
27. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-24.
28. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економ. спец. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
29. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420.

30. Кузьменко О., Круль Д. Сучасні моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю торгівельних мереж. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 3. Р. 18–26.
31. Лавренова А. Аптечний сектор переживає найскладніший період у своїй історії. URL: <https://forbes.ua/money/aptechniy-sektor-perezhivae-nayskladnishiyy-period-u-svoiy-istorii-anna-lavrenova-direktorka-departamentu-strategichnogo-upravlinnya-ta-rozvitku-merezhi-aptek-ants-10092025-32476> (дата звернення: 05.10.2025).
32. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua> (дата звернення: 05.10.2025).
33. Лісна А. Г., Посилкіна О. В. Аналіз стану впровадження цифрових технологій у діяльність фармацевтичних ланцюгів постачань. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. № 9(2). С. 35–45.
34. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28.
35. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17, ч. 1. С. 145–148.
36. Мала Ж. В., Посилкіна О. В., Нессонова М. М. Аналіз факторів впливу на динаміку конкурентоспроможності аптечних мереж у залежності від їх типу. *Управління, економіка та забезпечення якості у фармації*. 2017. № 1. С. 57–65.
37. Мнушко З. М., Тутутченко О. В. Формування стратегії діяльності аптечного підприємства на основі збалансованої системи показників : метод. рек. Харків : Вид-во НФаУ, 2008. 25 с.
38. Мнушко З. М., Тутутченко О. В., Пестун І. В. Методичне обґрунтування збалансованої системи показників для оцінки ефективності

роботи аптечного підприємства. *Фармацевтичний журнал*. 2006. № 1. С. 11–17.

39. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : кол. монографія / за ред. М. М. Шкільняка, Т. Л. Желюк. Тернопіль : Крок, 2020. 560 с.

40. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Точка, 2018. 208 с.

41. Мочернюк Х. І., Дудкіна О. П. Сучасні маркетингові технології в аптечному бізнесі: виклики та перспективи. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2025. № 3. С. 152–156.

42. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877> (дата звернення: 11.10.2025).

43. Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. Р. 493–506.

44. Оцінка конкурентних переваг аптечних мереж в Україні / І. А. Попова та ін. *Modern Economics*. 2022. № 31. Р. 104–112.

45. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. Р. 159–164.

46. Пестун І. В. Методичні підходи до визначення ефективності управління фармацевтичними оптово-роздрібними підприємствами. *Український журнал клінічної та лабораторної медицини*. 2009. № 3. С. 24–29.

47. Пестун І. В. Опрацювання системи збалансованих показників маркетингу фармацевтичної оптової фірми. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2009. № 4 (6). С. 42–49.

48. Пестун І. В., Мнушко З. М. Маркетингове управління в системі забезпечення населення ліками : монографія. Харків : НФаУ, 2013. 272 с.
49. Пестун І. В., Рогуля О. Ю. Складові забезпечення та оцінки ефективності управління фармацевтичними організаціями. *Запорозький медичинський журнал*. 2009. Т. 11, № 2. С. 96–101.
50. Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10–14.
51. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48, № 1. С. 101–108.
52. Посилкіна О. В., Козирева О. В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів економ. спец. вищ. навч. закл. Харків : НФаУ, 2016. Ч. І. 181 с.
53. Посилкіна О. В., Мала Ж. В. Дослідження тенденцій розвитку аптечних мереж в Україні і факторів їх конкурентоспроможності. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2018. № 892. С. 171–178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2018_892_25 (дата звернення: 15.10.2025).
54. Посилкіна О. В., Мала Ж. В. Дослідження тенденцій розвитку аптечних мереж в Україні і факторів їх конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Серія: Логістика*. 2018. № 892. С. 171–179.
55. Посилкіна О. В., Мала Ж. В., Бондарєва І. В. Методичні підходи до вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж : наук.-метод. рек. Київ, 2018. 23 с.
56. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. *Серія : Економічні науки*. 2021. № 3. С. 101–105.
57. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-57-128](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128).

58. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 11.11.2025).
59. Сапельникова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. *Державне управління. ДонДУУ*. 2016. № 3(72). С. 52–59.
60. Сапельникова Н. Л., Вознюк Я. С. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Державне управління. ДонДУУ*. 2016. № 3(72) С. 90–101.
61. Сарбаш С. М. Вплив міжнародних конфліктів на економічний розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2(24). С. 56–64.
62. Сидорук Є. О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4 С. 319–326.
63. Ситуаційний аналіз діяльності регіональної аптечної мережі в умовах російської агресії проти України / Б. П. Громовик та ін. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 2. С. 61–71.
64. Старов О. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: [10.32782/2524-0072/2025-71-98](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98).
65. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / уклад.: В. О. Могилко та ін. Харків: : ХНАДУ, 2016. 252 с.
66. Сучасні підходи аптечних закладів до побудови тривалих стосунків зі споживачами фармацевтичної продукції та покращення фармацевтичної допомоги / Н. О. Ткаченко та ін. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 4. С. 73–81.
67. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-25-66](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66).

68. Толочко В. М., Артюх Т. О., Должнікова О. М. Аспекти управлінських дій щодо ризиків в аптечній мережі. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 10 листоп. 2022 р. Харків: НФаУ, 2022. С. 358–360.
69. ТОП-15 аптек України 2025. URL: <https://uba.top/pharmacies-in-ukraine/> (дата звернення: 05.10.2025).
70. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. *FinStream*. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytyka/> (дата звернення 16.09.2025).
71. Цвігун Т. В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. Т. 1, № 2 С. 84–88.
72. Шевченко В. Як функціонує український бізнес під час війни: основні виклики та успішні кейси. URL: <https://nachasi.com/society/2023/11/03/yak-funkcionuye-ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-osnovni-vikliki-ta-uspishni-keisi/> (дата звернення 16.09.2025).
73. Ярова Ю. О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 13. С. 257–263.
74. Яцковий Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. Вип. 4(51). С. 183–188.
75. Яшкіна Н. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208–215.
76. Almeman A. The digital transformation in pharmacy: embracing online platforms and the cosmeceutical paradigm shift. *J. Health. Popul. Nutr.* 2024. Vol. 43(60). DOI: 10.1186/s41043-024-00550-2.

77. Amer F, Hammoud S, Khatatbeh H, Lohner S, Boncz I, Endrei D. The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC Health Serv Res.* 2022 Jan 13;22(1):65. doi: 10.1186/s12913-021-07452-7. Erratum in: *BMC Health Serv Res.* 2022 Feb 10;22(1):170. doi: 10.1186/s12913-022-07555-9. PMID: 35027048; PMCID: PMC8758212.

78. Boyd A. M., Clark J. S., Kent S. S. Strategic thinking in pharmacy. *American Journal of Health-System Pharmacy.* 2017. Vol. 74, Issue 14. P. 1103–1108.

79. Hemphill T. A. The U. S. retail pharmacy industry: drug store chains, 21st century competition, and innovative business models. *Journal of Competitiveness Studies.* 2021. Vol. 29, Iss. 1/2. P. 32–51. URL: <https://www.proquest.com/openview/57641010e746e7d8a0b434defc466e3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32907> (Date of access: 15.10.2025).

80. Loria K. The Future of Pharmacy Chains. *Drug Topics.* 2019. Vol. 163, Iss.11. URL: <https://www.drugtopics.com/view/future-pharmacy-chains> (Date of access: 15.10.2025).

81. Mala Zh. V., Posylkina O. V. Methodological approaches to the analysis and assessment of marketing competitive advantages of pharmacy networks. *Соціальна фармація в охороні здоров'я.* 2017. Т. 3, № 1. С. 41–51.

82. Moroz S., Sahaidak-Nikitiuk R., Zoidze D. Implementation of the quantitative SWOT analysis method in the research on the contemporary state and prospects of consistent development of the pharmaceutical branch. *Research Journal of Pharmacy and Technology.* 2019. Vol. 12, Iss. 11.

83. Peculiarities of effective management of products assortment depending on different sizes of pharmacy chains / O. Posilkina et al. *ScienceRise: Pharmaceutical Science.* 2021. Vol. 30(2). P. 55–63.

84. Posylkina O. V., Mala Zh. V. Actual questions of development management and competitiveness of pharmacy networks: identifying the main issues

and key tendencies. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2015. № 4 (43). С. 28–33.

85. Secareanu G., Secareanu A. A., Popa C. F. The customers loyalty and its implications on strategic management in the pharmaceutical retail sector. *Management beyond Crisis: Rethinking Business Performance* : proceedings of the international management conference, 2nd-3rd November 2023. Bucharest, 2023. Vol. 17(1). P. 486–503.

86. Simba A., Nyandoro Z. Strategic management in retail pharmacy: The case of Zimbabwean companies. *African Journal of Business Management*. 2016. Vol. 10(9). P. 233–244.

87. The high-value pharmacy enterprise framework: Advancing pharmacy practice in health systems through a consensus-based, strategic approach / S. Rough et al. *American Journal of Health-System Pharmacy*. 2021. Vol. 78, Issue 6. P. 498–510.

88. The use of certain elements of the marketing communications system by Ukrainian pharmacies in emergencies / V. Demchenko et al. *Čes. slov. farm.* 2024. Vol. 73, № 2. P. 21–27.

ДОДАТКИ



ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АПТЕКА911.ЮА

Ідентифікаційний код юридичної особи:

43631965

Місцезнаходження юридичної особи:

Україна, 61038, Харківська обл., місто Харків, В'їзд ВІЛОСТОЦЬКИЙ,
будинок 3

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

20.10.2020, 1004801070002084743

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи:

МОРДИК КОСТЯНТИН ДМИТРОВИЧ – керівник

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів:

27.05.2020, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

26.05.2020, 203420109418, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХАРКІВСЬКІЙ
ОБЛАСТІ, КИЇВСЬКА ДПІ (МОСКОВСЬКИЙ РАЙОН М.ХАРКОВА), 43143704, (дані про
взяття на облік як платника податків)

26.05.2020, 10000001796910, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХАРКІВСЬКІЙ
ОБЛАСТІ, КИЇВСЬКА ДПІ (МОСКОВСЬКИЙ РАЙОН М.ХАРКОВА), 43143704, (дані про
взяття на облік як платника єдиного внеску)

Види економічної діяльності:

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і
пов'язана з ними діяльність (основний);

74.20 Діяльність у сфері фотографії;

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.;

74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну;

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг;
47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах;
47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах;
47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;
47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;
47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
73.11 Рекламні агентства;
62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у. ;
63.12 Веб-портали

Назви органів управління юридичної особи:

ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ДИРЕКТОР

Запис про перебування юридичної особи в процесі припинення:

Відомості відсутні

Вид установчого документа:

Відомості відсутні

Інформація для здійснення зв'язку:

+38(057)-725-00-49, office.gamma-55@ukr.net

Номер, дата та час формування виписки:

360797346065, 21.10.2020 15:19:59

Приватний нотаріус Жидельова А.Ю.



Жидельова А.Ю.

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
Підприємство: ТОВ "АПТЕКА911.ЮА"	за ЄДРПОУ	43631965□ □
Територія: ХАРКІВСЬКА	за за КАТОТТГ1	UA631202700 10315719
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність	за КВЕД	63.11
Середня кількість працівників: 103		
Адреса, телефон: 61038, ХАРКІВСЬКА, ХАРКІВ, в'їзд Білостоцький, 3, тел. 989131400		

1. Баланс

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 926,00	16 455,50
первісна вартість	1001	13 876,80	28 910,30
накопичена амортизація	1002	8 950,80	12 454,80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	91,50	5 860,40
Основні засоби:	1010	263,30	4 993,00
первісна вартість	1011	274,70	6 881,10
знос	1012	11,40	1 888,10
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,90	0,90
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 281,70	27 309,80
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	838,40	1 078,50
у тому числі готова продукція	1103	179,90	435,50

Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	112 672,20	116 668,70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з у тому числі з податку на прибуток	1135	736,80	-
1136	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 494,20	57 524,70
Витрати майбутніх періодів	1170	206,70	467,40
Інші оборотні активи	1190	156 630,10	70 897,40
Усього за розділом II	1195	274 578,40	246 636,70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	279 860,10	273 946,50

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,00	10,00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 458,80	16 105,00
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	14 468,80	16 115,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	565,00	978,90
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	258 566,60	254 130,50
розрахунками з бюджетом	1620	3 934,40	1 365,60
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	54,00	212,10
розрахунками з оплати праці	1630	312,70	819,40
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 958,60	325,00
Усього за розділом III	1695	264 826,30	256 852,60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	279 860,10	273 946,50

2. Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Форма № 2- Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	559 454,60	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	790,00	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	560 244,60	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	558 237,00	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	558 237,00	(0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 007,60	0
Податок на прибуток	2300	361,40	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 646,20	0



Міністерство
охорони здоров'я
України

Національний
фармацевтичний
університет



СЕРТИФІКАТ

Цим засвідчується, що

Зінченко А.А.

**Науковий керівник:
Бабічева Г.С.**

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

**YOUTH
PHARMACY
SCIENCE**

Ректор НФаУ,
д. фарм. н., проф.



Олександр КУХТЕНКО

10-11 грудня 2025 р.
м. Харків
Україна

ОБґРУНТУВАННЯ

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

YOUTH PHARMACY SCIENCE

МАТЕРІАЛИ
VI ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

10-11 грудня 2025 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2025

УДК 615.1

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

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

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

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

УДК 615.1

© НФаУ, 2025

**АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Зінченко А.А.

Науковий керівник: Бабічева Г.С.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

babicheva.ann5@gmail.com

Вступ. У сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління є ключовим чинником довгострокового розвитку підприємств. Постійні зміни у політичній, економічній та соціальній сферах, а також посилення конкуренції потребують від керівництва підприємств нових підходів до формування та реалізації стратегій. Крім цифрової трансформації, що значно впливає на системи управління, важливу роль відіграють також організаційні, економічні та соціальні тенденції, які визначають успішність підприємств.

Мета дослідження. Проаналізувати сучасні тенденції стратегічного управління підприємством, зокрема цифрові та недиджиталізовані інструменти, а також оцінити їх вплив на ефективність функціонування підприємств у динамічних умовах ринку.

Матеріали та методи. Дослідження базується на аналізі відкритих джерел, наукових публікацій, аналітичних звітів та практичного досвіду підприємств різних галузей. Використано порівняльний аналіз, системний підхід, а також оцінку впливу як цифрових, так і традиційних управлінських технологій.

Результати дослідження. Сучасні тенденції стратегічного управління охоплюють широкий спектр як цифрових, так і традиційних управлінських напрямів.

Класичні підходи до стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, BCG-матриця, модель Портера) залишаються актуальними, оскільки забезпечують системне розуміння ринкових позицій підприємства та допомагають формувати стратегії розвитку без використання складних цифрових рішень.

Ключовим чинником успішного управління стає розвиток організаційної культури. Підприємства зосереджуються на формуванні командної роботи, мотиваційних програм, підвищенні рівня корпоративної відповідальності та системи внутрішніх цінностей.

Такий напрям, як стратегічне кадрове управління, дозволяє забезпечити стійкість підприємства незалежно від цифрової інфраструктури. Воно передбачає розвиток персоналу, управління талантами, формування кадрового резерву та впровадження сучасних методів навчання (менторство, фасилітація, проектні формати).

Однією з ключових тенденцій сучасного стратегічного управління підприємством є лідерство та управління змінами, оскільки саме здатність керівників адаптувати підприємство визначає його довгостроковий успіх. Використовуються інструменти фасилітації, коучингу, командного управління.

Стратегічні партнерства та кооперація сприяють зниженню витрат, доступу до нових ринків та прискоренню інновацій. Підприємства формують кластери, галузеві асоціації, спільні проекти — і це не завжди пов'язано з цифровими технологіями.

Особливої актуальності у період глобальної нестабільності набуває управління ризиками. Застосовуються підходи сценарного моделювання, оцінювання макроекономічних загроз, формування стратегій мінімізації втрат.

Екологічні та соціальні фактори — ESG: Environmental (довкілля), Social (соціальна сфера) та Governance (управління) — стають важливою складовою стратегічного управління.

Підприємства впроваджують політику сталого розвитку, підвищують екологічну ефективність, беруть участь у соціальних проєктах, що сприяє формуванню позитивної репутації.

Поряд із цими традиційними напрямками активно розвиваються новітні цифрові технології управління — штучний інтелект, автоматизація, хмарні сервіси, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи) та ERP-системи (Enterprise Resource Planning — програмне забезпечення, що інтегрує та автоматизує всі основні бізнес-процеси підприємства в єдиній системі). Вони доповнюють класичні практики, але не замінюють роль людського фактора, управлінського досвіду та корпоративної культури.

Висновки. Аналіз показав, що сучасне стратегічне управління поєднує як новітні цифрові, так і традиційні підходи. Недиджиталізовані технології — розвиток лідерства, управління персоналом, побудова корпоративної культури та стратегічні партнерства — залишаються фундаментом стабільного розвитку підприємства. Цифрові інструменти підсилюють ці процеси, забезпечуючи швидкість, точність та аналітичну підтримку.

КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТ

Колтовськов А.А.

Науковий керівник: Малініна Н.Г.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

malinina_nata@ukr.net

Вступ. Корпоративний імідж є ключовим елементом успішної діяльності організації в сучасних ринкових умовах. Він виступає як соціально-психологічний феномен, що формується у свідомості цільових груп громадськості та має значний вплив на їхні рішення та поведінку. Ігнорування процесу формування іміджу несе значні ризики, оскільки він складеться стихійно і може виявитися несприятливим.

Мета дослідження. Провести аналіз соціально-психологічних аспектів корпоративного іміджу та обґрунтування методичних інструментів його цілеспрямованого формування як ефективного управлінського інструменту для досягнення стратегічних цілей організації.

Матеріали та методи. Дослідження ґрунтувалося на наукових концепціях загальної та соціальної психології та семіотики. Використовувалися такі методи: теоретичний, порівняльний аналіз та систематизація ключових етапів та інструментів цілеспрямованого формування корпоративного іміджу.

Результати дослідження. Досліджено соціально-психологічні та символічні аспекти:

1. Імідж як різновид образу: корпоративний імідж є різновидом образу, що виникає в результаті соціального пізнання та характеризується динамічністю та активністю (здатністю впливати на свідомість і вчинки).

2. Роль персоніфікації: формування корпоративного іміджу базується на персоніфікації – сприйнятті організації як живого суб'єкта, якому приписуються психологічні властивості (мислення, емоції, характер).

3. Потреба в узгодженості (когнітивний дисонанс): для стабільності іміджу необхідна внутрішня узгодженість його елементів. Когнітивний дисонанс (суперечливі знання про об'єкт) викликає психологічний дискомфорт, і масова свідомість прагне його усунути, самостійно наповнюючи змістом відсутні елементи структури іміджу.