

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

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ОБҐРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ
РОЗВИТКУ»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи

МОБ22(3,10з)

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Максим НОВОСЕЛ

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри

менеджменту, маркетингу та забезпечення

якості у фармації, к.е.н., доцент Яна

ДЕРЕНСЬКА

Рецензент: завідувачка кафедри організації,

економіки та управління фармацією Інституту

підвищення кваліфікації спеціалістів фармації

Національного фармацевтичного університету,

д.фарм.н., професор Юлія БРАТІШКО

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Дослідження присвячене розробці та економічному обґрунтуванню інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі в умовах сучасного фармацевтичного ринку України. У роботі систематизовано теоретико-методичні основи інвестиційного проєктування, здійснено комплексний аналіз фінансово-господарського стану, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1». Проведено дослідження ринкових позицій та конкурентних переваг мережі, що стали фундаментом для формування стратегії розвитку. Розроблено концепцію інвестиційного проєкту. Проведено оцінку економічної ефективності та проаналізовано ризики запропонованого проєкту. Робота складається з трьох розділів, які послідовно розкривають поставлені завдання. Робота має 67 сторінок, 16 таблиць, 15 рисунків, 41 джерел літератури.

Ключові слова: інвестиційний проєкт, економічне обґрунтування, аптечна мережа, ефективність інвестицій, фінансова стійкість, ризики проєкту.

ANNOTATION

The research is devoted to the development and economic substantiation of an investment project for the development of a pharmacy chain in the context of the modern pharmaceutical market of Ukraine. The study systematizes the theoretical and methodological foundations of investment planning and provides a comprehensive analysis of the financial and economic status, financial stability, and investment attractiveness of the "APTEKA 9-1-1" pharmacy chain. A study of the chain's market positions and competitive advantages was conducted, which served as the foundation for the development strategy. The concept of the investment project has been developed. An assessment of the economic efficiency, risk analysis of the proposed project was performed. The work consists of three chapters that consistently address the objectives set. The thesis comprises 67 pages, 16 tables, 15 figures, and 41 sources.

Keywords: investment project, economic substantiation, pharmacy chain, investment efficiency, financial stability, project risks.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В УМОВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ.....	8
1.1. Сутність та класифікація інвестиційних проєктів розвитку підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проєктів.....	14
1.3. Специфіка інвестиційної діяльності фармацевтичних організацій в сучасних умовах України.....	16
Висновки до розділу 1	21
Розділ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1».....	22
2.2. Аналіз фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства.....	25
2.3. Дослідження ринкових позицій та конкурентних переваг мережі як фундаменту для розробки проєкту розвитку.....	28
Висновки до розділу 2	47
Розділ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ.....	49
3.1. Розробка концепції інвестиційного проєкту.....	49
3.2. Обґрунтування обсягів інвестиційних витрат та джерел фінансування ...	53
3.2. Розрахунок очікуваних грошових потоків та оцінка ефективності проєкту.....	59
3.4. Аналіз ризиків інвестиційного проєкту та заходи щодо їх мінімізації....	61
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження процесів обґрунтування інвестиційних проєктів розвитку в межах функціонування сучасних аптечних мереж зумовлена об'єктивною необхідністю адаптації суб'єктів фармацевтичного ринку до мінливого макроекономічного середовища та перманентної трансформації галузевих стандартів. Сьогодні український фармацевтичний сектор зазнає глибоких структурних інверсій, що виражаються у зміні векторів споживання лікарських засобів та інтенсифікації процесів цифровізації роздрібної ланки. За таких умов інвестиційна діяльність організації постає не лише як інструмент капіталізації та розширення ринкової частки, а як фундаментальний механізм забезпечення стратегічної стійкості та соціально-економічної адаптивності мережі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення [7]. Наукова парадигма менеджменту у фармації сьогодні вимагає переходу від традиційних методів статичного інвестування до динамічного моделювання проєктів розвитку, що інтегрують інноваційні технологічні рішення та високоефективні системи управління людським капіталом. Зокрема, у діяльності провідних гравців ринку, як-от аптечна мережа, актуалізується потреба у впровадженні науково верифікованих технологій кар'єрного менеджменту та формування кадрового резерву, що дозволяє забезпечити реалізацію інвестиційних ініціатив професійно підготовленим персоналом. Системний підхід до обґрунтування інвестиційного проєкту передбачає багатофакторний аналіз фінансової архітектури підприємства, детермінацію джерел фінансування та розрахунок інтегральних показників ефективності з урахуванням специфічних галузевих ризиків [11].

Особливого значення набуває цифрова трансформація аптечного бізнесу, що включає розвиток платформ електронної комерції та аналітику споживчої поведінки на базі великих даних, що корелює з актуальними дослідженнями стратегічної ролі онлайн-порталів у структурі сучасного

фармацевтичного маркетингу. Практична значущість дослідження посилюється необхідністю розробки механізмів стратегічного ризик-менеджменту, що дозволяють мінімізувати деструктивний вплив екзогенних чинників на інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання. Таким чином, розробка науково-методичного інструментарію для обґрунтування інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі є критично важливою науково-прикладною задачею, спрямованою на оптимізацію ресурсного забезпечення та зміцнення конкурентних переваг мережі у довгостроковій перспективі. Обґрунтованість таких проєктів створює базис для сталого розвитку фармацевтичної галузі України, забезпечуючи фізичну та економічну доступність медикаментозної допомоги для населення [31].

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити теоретико-методичні засади інвестиційного проєктування та уточнити сутність і класифікацію проєктів розвитку підприємства в сучасній економічній системі;
- дослідити специфіку інвестиційної діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку України та вивчити методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проєктів;
- проаналізувати організаційно-економічні показники фінансово-господарського стану аптечної мережі «Аптека 9-1-1» та оцінити її поточний рівень інвестиційної привабливості;
- провести діагностику ринкових позицій та конкурентних переваг бази практики для виявлення потенційних зон стратегічного зростання;
- обґрунтувати обсяги інвестиційних витрат та джерел фінансування;
- розрахувати очікувані грошові потоки та оцінити ефективність проєкту, ідентифікувати потенційні ризики реалізації інвестиційного проєкту

та розробити заходи щодо їх мінімізації в межах системи стратегічного ризик-менеджменту мережі.

Об'єктом дослідження є процес інвестиційного забезпечення та стратегічного розвитку аптечної мережі «Аптека 9-1-1».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти обґрунтування інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі, що охоплюють оцінку фінансової ефективності, аналіз ризиків та ресурсне забезпечення проєкту.

У процесі дослідження для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань застосовувалися наступні загальнонаукові та спеціальні **методи**: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу — для вивчення наукової літератури, нормативно-правової бази та уточнення понятійного апарату щодо інвестиційного проєктування; системний підхід — для розгляду інвестиційного проєкту як комплексної складової загальної стратегії розвитку аптечної мережі; статистико-економічний та фінансовий аналіз — для оцінки динаміки фінансово-господарської діяльності аптечної мережі «Аптека 9-1-1»; порівняльний аналіз — для зіставлення ринкових показників та виявлення тенденцій розвитку фармацевтичного ритейлу; SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у діяльності мережі; методи інвестиційного аналізу — для обґрунтування економічної доцільності та ефективності запропонованого проєкту; метод експертних оцінок та аналіз ризиків — для ідентифікації та мінімізації потенційних загроз при реалізації проєкту розвитку; графічний та табличний методи — для наочного представлення результатів дослідження, статистичних даних та прогнозних показників.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці прикладного інструментарію для підвищення ефективності інвестиційного управління аптечною мережею «Аптека 9-1-1» в умовах високої турбулентності ринку. Основними аспектами практичної цінності роботи є: запропонований інвестиційний проєкт розвитку

надає готові алгоритми для прийняття обґрунтованих рішень щодо масштабування бізнесу, впровадження інноваційних технологій та оптимізації капіталовкладень. Розроблено рекомендації щодо інтеграції онлайн-платформ у загальну структуру продажів. В системі ризик-менеджменту сформовано механізм ідентифікації та мінімізації стратегічних ризиків, що дозволяє забезпечити сталість діяльності аптечної мережі в умовах воєнного стану. Результати дослідження можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність аптечних мереж для забезпечення її сталого розвитку та зміцнення конкурентних переваг на національному рівні.

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота апробована на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи», XXXII міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» та на X Міжнародній науково-теоретичній конференції «Сучасний стан розвитку світової науки: характеристики та особливості». Опубліковано дві тези доповідей та одну статтю.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, узагальнених висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок, які містять 15 рисунків і 16 таблиць. Також у роботі використано та проаналізовано 41 літературних джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В УМОВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ

1.1 Сутність та класифікація інвестиційних проєктів розвитку підприємства

У сучасній парадигмі стратегічного менеджменту сутність інвестиційного проєкту розвитку підприємства розглядається як багатогранна категорія, що поєднує в собі організаційно-правову форму, фінансово-економічне обґрунтування та комплекс управлінських дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей у майбутньому періоді. З позицій системного підходу, інвестиційний проєкт є не просто документом, а інтегрованим процесом трансформації фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у нові активи, які забезпечують приріст ринкової вартості підприємства та зміцнення його конкурентних переваг. У науковій літературі під сутністю інвестиційного проєкту розуміють системно організовану сукупність заходів, що мають чітко визначені часові межі, ресурсні обмеження та очікувані результати, виражені в економічному чи соціальному ефекті [9].

Для підприємств фармацевтичного сектору, зокрема великих аптечних мереж, інвестиційний проєкт розвитку набуває специфічних рис, оскільки він безпосередньо пов'язаний із необхідністю підтримки високої технологічності процесів та соціальною відповідальністю бізнесу. Теоретичне підґрунтя сутності проєкту базується на концепції часової вартості грошей та врахуванні альтернативних витрат капіталу. Проєкт розвитку відрізняється від поточної операційної діяльності своєю спрямованістю на радикальні або інкрементальні зміни в структурі активів, асортиментній політиці, логістичних схемах або моделях взаємодії зі споживачами. Це вимагає від менеджменту розробки детального техніко-економічного обґрунтування, яке включає не

лише прогностичні фінансові звіти, а й аналіз маркетингового середовища та оцінку стратегічних ризиків [4].

Фундаментальною характеристикою інвестиційного проєкту є його життєвий цикл, що охоплює преінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази. На преінвестиційній стадії формується концепція розвитку, здійснюється пошук джерел фінансування та проводиться верифікація стратегічної відповідності проєкту цілям організації. Для аптечної мережі це може означати аналіз доцільності впровадження автоматизованих систем управління залишками або відкриття нових структурних підрозділів у перспективних регіонах. Інвестиційна фаза передбачає безпосереднє освоєння капітальних вкладень, монтаж обладнання, розробку програмного забезпечення чи навчання персоналу. Експлуатаційна фаза є найбільш тривалою та критичною, оскільки саме на цьому етапі генеруються грошові потоки, що мають забезпечити повернення інвестованих коштів та досягнення цільової норми прибутку [4].

Види інвестицій підприємства представлено на рис. 1.1.



Рис.1.1. Види інвестицій підприємства

Класифікація інвестиційних проєктів підприємства представлено у табл.

1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація інвестиційних проєктів підприємства

Ознака класифікації	Види інвестиційних проєктів
За функціональною спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиційні проєкти розвитку • Інвестиційні проєкти санації
За метою інвестування	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиційні проєкти, які забезпечують приріст об'єму випуску продукції • Інвестиційні проєкти, які забезпечують розширення (відновлення) асортименту продукції • Інвестиційні проєкти, які забезпечують підвищення якості продукції • Інвестиційні проєкти, які забезпечують зниження собівартості продукції • Інвестиційні проєкти, які забезпечують вирішення соціальних, екологічних та інших задач
За сумісністю реалізації	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиційні проєкти, незалежні від реалізації інших проєктів підприємства • Інвестиційні проєкти, що залежать від реалізації інших проєктів підприємства • Інвестиційні проєкти, які виключають реалізацію інших проєктів
За строками реалізації	<ul style="list-style-type: none"> • Короткострокові інвестиційні проєкти з періодом реалізації до одного року • Середньострокові інвестиційні проєкти з періодом реалізації від одного року до трьох років • Довгострокові інвестиційні проєкти з періодом реалізації більше трьох років
За об'ємом необхідних інвестиційних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Невеликі інвестиційні проєкти (до 100 тис. дол. США) • Середні інвестиційні проєкти (від 100 до 1000 тис. дол. США) • Великі інвестиційні проєкти (більше 1000 тис. дол. США)
За схемою фінансування	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиційні проєкти, які фінансуються за рахунок внутрішніх джерел • Інвестиційні проєкти, які фінансуються за рахунок акціонування (первинної чи додаткової емісії акцій) • Інвестиційні проєкти, які фінансуються за рахунок кредиту • Інвестиційні проєкти зі змішаними формами фінансування

Джерело: складено автором

Класифікація інвестиційних проєктів є необхідним інструментом менеджменту для структурування портфеля інвестицій та вибору адекватних методів управління. За ознакою цільової спрямованості проєкти поділяються на комерційні, метою яких є отримання фінансового прибутку; соціальні, спрямовані на покращення якості життя населення; та екологічні, орієнтовані на збереження природного середовища. У контексті аптечної мережі «Аптека 9-1-1» проєкти часто мають змішаний характер: забезпечуючи економічну ефективність, вони одночасно вирішують завдання соціальної доступності лікарських засобів [2].

За масштабною інвестицій проєкти класифікують на малі, середні, великі та мега проєкти. Це розмежування є суб'єктивним для кожного підприємства, проте воно визначає рівень повноважень при прийнятті рішень та глибину аналітичної підтримки. За терміном реалізації виділяють короткострокові (до 1 року), середньострокові (1–3 роки) та довгострокові (понад 3 роки) проєкти. Сучасні проєкти цифрового розвитку у фармації зазвичай відносяться до середньострокових, оскільки технологічний цикл у IT-сфері вимагає швидкої окупності та оновлення [16].

Важливою є класифікація за ступенем взаємозалежності. Незалежні проєкти можуть реалізовуватися паралельно, не впливаючи на ефективність один одного. Взаємовиключні (альтернативні) проєкти вимагають вибору лише одного варіанта з декількох доступних, що часто трапляється при виборі конкретної локації для нової аптеки чи постачальника автоматизованого обладнання. Синергічні проєкти при спільній реалізації дають ефект, що перевищує суму результатів від кожного проєкту окремо. Наприклад, одночасне впровадження мобільного додатка та розширення системи кур'єрської доставки створює значно більшу цінність для клієнта, ніж реалізація цих заходів ізольовано [1].

Окрему групу становлять проєкти за рівнем інвестиційного ризику. Безризикові проєкти (такі, що зазвичай реалізуються за державним замовленням) практично відсутні в комерційному секторі ритейлу. Проєкти з

низьким ризиком зазвичай стосуються модернізації існуючої потужності. Середньо ризикові проекти пов'язані з виходом на нові регіональні ринки. Високо ризикові (венчурні) проекти передбачають впровадження принципово нових бізнес-моделей або інноваційних фармацевтичних послуг [7].

За формами власності та джерелами фінансування інвестиційні проекти класифікують на державні, приватні та змішані. У поточному економічному контексті України зростає роль проектів, що фінансуються за рахунок міжнародних грантів або пільгових кредитних ліній, спрямованих на відновлення критичної інфраструктури, до якої належить і мережа аптечних закладів. Крім того, проекти розвитку можна диференціювати за об'єктами інвестування: реальні інвестиції (у матеріальні та нематеріальні активи) та фінансові інвестиції (у цінні папери чи статутні капітали інших підприємств). Для реального сектору фармацевтики пріоритетними залишаються реальні інвестиції, оскільки вони безпосередньо впливають на операційні потужності організації [4].

У контексті системного менеджменту особливу увагу слід приділяти інноваційній складовій проектів розвитку. Інноваційні проекти спрямовані на впровадження нових технологій обслуговування, фармацевтичної опіки чи аналітичних інструментів управління асортиментом. Класифікація за типом очікуваного ефекту дозволяє виділити проекти зі стійким економічним ефектом (зростання прибутку, рентабельності), проекти зі стратегічним ефектом (збільшення частки ринку, покращення іміджу бренду) та проекти з технологічним ефектом (скорочення часу обробки рецептів, автоматизація складських операцій) [6].

Таким чином, розуміння сутності та глибока класифікація інвестиційних проектів є базисом для формування ефективної інвестиційної політики підприємства. Це дозволяє керівництву організацій диференціювати підходи до оцінки проектів залежно від їхньої складності, ризиковості та стратегічної значущості, забезпечуючи оптимальний розподіл обмежених фінансових ресурсів у найбільш перспективні напрями розвитку. Науково обґрунтована

типізація проєктів сприяє мінімізації помилок на преінвестиційному етапі та дозволяє вибудувати збалансований інвестиційний портфель, що відповідає глобальним викликам сучасного фармацевтичного ринку [8].

Визначення різними вченими поняття «Інвестиційного проєкту розвитку» представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення різними вченими поняття «інвестиційного проєкту»

№	Автори (джерело)	Сутність визначення
1	Мельник К. І., Деренська Я. М. [19]	Розглядають інвестиційний проєкт як фундаментальну основу розвитку організації, що забезпечує перехід підприємства на якісно новий рівень функціонування через капіталовкладення.
2	PMBOK (Project Management Institute) [35]	Визначає проєкт як тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату, що в контексті розвитку означає реалізацію стратегічних змін.
3	Микитюк П. П. [20]	Трактує інвестиційний проєкт як цілісну систему заходів, оформлену у вигляді проєктно-кошторисної документації, що спрямована на економічне зростання суб'єкта господарювання.
4	Тарасюк Г. М. [27]	Акцентує увагу на тому, що це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом обмеженого часу з використанням обмежених інвестиційних ресурсів.
5	Shahini E., Shahini Er. [40]	Визначають проєкт через призму економічного обґрунтування, де розвиток є результатом раціонального аналізу поточних інвестиційних можливостей та їхньої майбутньої віддачі.
6	Деренська Я. М. (2019) [37]	Уточнює поняття через портфельний підхід, де інвестиційний проєкт розвитку — це інструмент реалізації стратегії фармацевтичного виробництва через впровадження нових продуктів.
7	Ніколаєв В. П. та ін. [31]	Визначають інвестиційний проєкт як об'єкт фінансового менеджменту, спрямований на максимізацію вартості бізнесу та розширене відтворення капіталу.
8	Гагарінов О. В., Лагодієнко М. О. [6]	Розглядають проєкт як інструмент антикризового та стратегічного управління, що забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах мінливого середовища.
9	Довгань Л. Є. та ін. [11]	Визначають його як процес трансформації інвестиційних ресурсів у соціально-економічні результати, що мають чітко визначені параметри часу та якості.

Джерело: [19, 35, 20, 27, 40, 37, 31, 6, 11]

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проєктів

Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проєктів ґрунтуються на системному аналізі співвідношення витрат та результатів, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень у проєктному менеджменті. Фундаментальною основою оцінювання є розрахунок економічної доцільності капіталовкладень, де проєкт розглядається як інструмент стратегічного розвитку та антикризового управління. У сучасній практиці виділяють дві основні групи методів: статичні (традиційні) та динамічні, що базуються на дисконтуванні. Статичні методи застосовуються для швидкої оцінки на початкових етапах і не враховують фактор часу, оперуючи показниками терміну окупності та бухгалтерської норми прибутку. Динамічні методи є більш точними, оскільки вони враховують зміну вартості грошей у часі та ризики, що є критичним для довгострокових інвестиційних проєктів. До ключових динамічних показників належать чиста теперішня вартість, внутрішня норма рентабельності, дисконтований період окупності та індекс прибутковості. Використання цих інструментів дозволяє моделювати різні сценарії реалізації проєкту, зокрема із застосуванням засобів MS Excel для підвищення точності розрахунків [20].

Крім кількісних фінансових показників, сучасні методичні підходи включають оцінку стратегічної ефективності та відповідності проєкту портфелю компанії. Це передбачає аналіз зацікавлених сторін, їхніх очікувань та можливого впливу на результати проєкту. В умовах цифрової трансформації методична база доповнюється аналітичними інструментами для оцінки ризиків та управління змінами в процесі прийняття рішень. Важливим аспектом є також врахування специфіки галузі, наприклад, у фармацевтичному секторі оцінка ефективності проєкту додатково включає аналіз фармацевтичної обізнаності населення та дотримання стандартів якості. Таким чином, комплексна оцінка поєднує фінансову результативність,

стратегічну відповідність та мінімізацію ризиків протягом усього життєвого циклу інвестиційного проєкту [11].

Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проєктів узагальнено у табл. 1.3 [1, 6, 28, 43].

Таблиця 1.3

Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проєктів

Група методів	Характеристика та склад показників	Особливості застосування
Статичні (традиційні) методи	Орієнтовані на розрахунок показників без урахування фактора часу: термін окупності (PP), коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR).	Використовуються для швидкої, попередньої оцінки проєктів з коротким життєвим циклом.
Динамічні методи (дисконтування)	Базуються на приведенні майбутніх грошових потоків до теперішньої вартості: чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), індекс прибутковості (PI).	Дозволяють об'єктивно оцінити довгострокові проєкти, враховуючи інфляцію та ризики.
Стратегічні підходи	Оцінка відповідності проєкту стратегічним цілям розвитку підприємства та його конкурентному потенціалу.	Важливі для фармацевтичної галузі, де проєкт має забезпечувати соціальний ефект та розвиток мережі.
Аналітичні та антикризові підходи	Використання методів сценаріїв, аналізу чутливості та управлінських рішень в умовах невизначеності.	Спрямовані на мінімізацію ризиків та забезпечення стійкості розвитку організації.
Портфельний підхід	Оцінка ефективності проєкту як складової частини загального інвестиційного портфеля підприємства.	Орієнтовані на досягнення балансу між прибутковістю та ризикованістю всіх проєктів фірми.

Джерело: складено автором

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проєктів формують науково обґрунтовану основу для прийняття

управлінських рішень щодо доцільності вкладення ресурсів у розвиток підприємства. Їх використання дає змогу комплексно оцінити економічні результати, стратегічну значущість, рівень ризику та перспективи реалізації проєкту в довгостроковому періоді. Поєднання статичних і динамічних методів забезпечує більш повне бачення інвестиційної привабливості проєкту: перші дозволяють здійснити попередній відбір альтернатив, а другі – провести глибокий фінансово-економічний аналіз із урахуванням фактору часу. Водночас сучасні умови господарювання вимагають доповнення класичної методики інструментами стратегічного, сценарного та ризик-орієнтованого аналізу, що підвищує якість прогнозування результатів.

Особливого значення це набуває у фармацевтичній галузі, де інвестиційні рішення повинні враховувати не лише фінансову віддачу, а й соціальну ефективність, забезпечення якості продукції, логістичну стійкість та відповідність нормативним вимогам. У зв'язку з цим доцільним є застосування інтегрованого підходу, який поєднує економічні, організаційні та галузеві критерії оцінювання. Отже, ефективність інвестиційного проєкту визначається не одним показником, а сукупністю взаємопов'язаних критеріїв, що дозволяє обрати оптимальний варіант розвитку підприємства, забезпечити його конкурентоспроможність та стале функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища [11].

1.3 Специфіка інвестиційної діяльності фармацевтичних організацій в сучасних умовах України

Специфіка інвестиційної діяльності фармацевтичних організацій в сучасних умовах України полягає у поєднанні економічних, соціальних, організаційних та регуляторних чинників, які визначають особливості функціонування підприємств галузі. Фармацевтичний сектор традиційно належить до стратегічно важливих сфер національної економіки, оскільки безпосередньо впливає на стан здоров'я населення, рівень соціальної безпеки

держави та стабільність системи охорони здоров'я. У сучасних умовах значення інвестиційної діяльності фармацевтичних організацій суттєво зростає, оскільки саме інвестиції забезпечують можливість оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій, розвитку логістичної інфраструктури, цифровізації процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Водночас інвестиційна активність у фармацевтичній сфері України відбувається в умовах високої невизначеності, що пов'язано з воєнним станом, економічною нестабільністю, інфляційними процесами, валютними коливаннями та зміною споживчої поведінки населення [9].

Фармацевтичні організації мають низку специфічних рис, які відрізняють їх інвестиційну діяльність від інших секторів економіки. Насамперед це високий рівень державного регулювання. Діяльність підприємств галузі пов'язана з необхідністю дотримання ліцензійних умов, вимог належної виробничої практики (GMP), належної практики дистрибуції (GDP), належної аптечної практики (GPP), санітарних норм, стандартів якості та безпеки лікарських засобів. Будь-які інвестиційні рішення щодо модернізації виробництва, відкриття нових аптек, впровадження технологій чи розширення асортименту повинні відповідати чинному законодавству та нормативним вимогам. Це потребує додаткових витрат, часу на погодження та ретельного планування [20].

Особливістю інвестиційної діяльності фармацевтичних організацій є також її соціальна спрямованість. Якщо в багатьох галузях інвестиції орієнтовані переважно на максимізацію прибутку, то у фармацевтичному секторі важливим критерієм є забезпечення населення якісними та доступними лікарськими засобами. Саме тому підприємства нерідко реалізують інвестиційні проекти, що мають не лише економічний, а й соціальний ефект. До таких можна віднести відкриття аптечних закладів у сільській місцевості, впровадження програм лояльності для соціально вразливих груп населення, участь у державних програмах реімбурсації,

створення резервних запасів життєво необхідних препаратів. Таким чином, інвестиційна діяльність фармацевтичних організацій має подвійний характер – комерційний і суспільно значущий [8]. У сучасних умовах одним із головних напрямів інвестування є модернізація виробничої потужності фармацевтичних підприємств. Конкурентне середовище вимагає від виробників підвищення якості продукції, зниження собівартості та впровадження сучасних технологічних рішень. Це передбачає оновлення обладнання, автоматизацію технологічних процесів, використання енергоощадних систем, впровадження цифрового контролю якості. Інвестиції у виробничу сферу мають довгостроковий характер та потребують значних капіталовкладень, однак саме вони забезпечують стратегічну стійкість підприємства та можливість виходу на нові ринки. Для України особливо актуальним є розвиток власного виробництва ліків з метою зниження залежності від імпорту та зміцнення фармацевтичної безпеки держави [11].

Важливим напрямом інвестиційної діяльності є розвиток аптечних мереж. Сучасні фармацевтичні організації активно вкладають кошти у відкриття нових аптек, реконструкцію існуючих закладів, покращення сервісу обслуговування, оновлення торговельного обладнання та розширення асортименту товарів. В умовах конкуренції між мережевими та незалежними аптеками значення мають зручність розташування, якість консультаційного супроводу, швидкість обслуговування та рівень цифрових сервісів. Тому інвестиції спрямовуються також на впровадження електронних черг, автоматизованих касових систем, CRM-платформ, аналітики продажів та систем управління запасами. Такі рішення дозволяють підвищити ефективність роботи аптечних мереж і покращити досвід споживача [10].

Окремої уваги заслуговують інвестиції у логістичну інфраструктуру. У сучасних умовах безперебійне постачання лікарських засобів є критично важливим чинником функціонування фармацевтичного ринку. Порушення транспортних маршрутів, зміни попиту, перебої в енергопостачанні та інші кризові явища вимагають від підприємств створення стійких логістичних

систем. Саме тому фармацевтичні організації інвестують у сучасні склади, холодильне обладнання, резервні генератори, цифрові системи відстеження поставок, альтернативні канали транспортування та створення регіональних логістичних центрів. Це дає змогу мінімізувати ризики дефіциту продукції та забезпечувати стабільність постачання навіть у складних умовах [8].

Суттєвою тенденцією останніх років стала цифровізація інвестиційної діяльності фармацевтичних організацій. Зміна споживчих звичок, поширення онлайн-сервісів та розвиток електронної комерції стимулюють підприємства вкладати кошти у створення інтернет-аптек, мобільних застосунків, систем онлайн-бронювання товарів, дистанційного консультування та персоналізованих маркетингових інструментів. Інвестиції у цифрові технології дозволяють не лише розширити канали збуту, а й оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зменшити адміністративні витрати, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити оперативність управлінських рішень. Для українського фармацевтичного ринку це особливо актуально в умовах високої мобільності населення та потреби у швидкому доступі до необхідних препаратів [13]. Специфічною рисою сучасної інвестиційної діяльності є підвищений рівень ризиковості. Воєнний стан, макроекономічна нестабільність, інфляція, валютні коливання та зниження купівельної спроможності населення ускладнюють прогнозування майбутніх результатів інвестиційних проєктів. Фармацевтичні організації змушені адаптувати свої інвестиційні стратегії до мінливого середовища, використовувати сценарне планування, диверсифікацію вкладень та ризик-орієнтовані підходи до управління капіталом. Значення набуває гнучкість управлінських рішень, здатність змінювати напрями інвестування залежно від ринкової ситуації [6].

Важливим аспектом є джерела фінансування інвестиційної діяльності. Власні кошти підприємств часто є недостатніми для реалізації масштабних проєктів, тому фармацевтичні організації залучають банківські кредити, фінансовий лізинг, партнерські інвестиції, кошти стратегічних інвесторів та міжнародну технічну допомогу. У сучасних умовах особливого значення

набувають грантові програми міжнародних організацій, спрямовані на підтримку українського бізнесу, модернізацію виробництва та розвиток критично важливих секторів економіки. Разом з тим високі процентні ставки та обмежений доступ до довгострокового кредитування залишаються стримуючими факторами інвестиційної активності [12].

Не менш важливими є інвестиції в людський капітал. Фармацевтична діяльність вимагає висококваліфікованих кадрів, здатних працювати з новими технологіями, дотримуватися стандартів якості та забезпечувати професійне консультування споживачів. Саме тому підприємства інвестують у підвищення кваліфікації працівників, корпоративне навчання, розвиток цифрових компетенцій, управлінських навичок та формування кадрового резерву. У довгостроковій перспективі такі вкладення підвищують продуктивність праці та сприяють формуванню конкурентних переваг організації [11]. Перспективи інвестиційної діяльності фармацевтичних організацій України пов'язані насамперед із післявоєнним відновленням економіки, інтеграцією до європейського ринку, розвитком національного виробництва та подальшою цифровою трансформацією галузі. Зростатиме значення локалізації виробництва лікарських засобів, біотехнологічних розробок, сучасних логістичних центрів, автоматизації аптечних мереж та впровадження інноваційних сервісів для населення. Успішна реалізація цих напрямів потребує формування ефективної інвестиційної політики як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держави [22].

Отже, специфіка інвестиційної діяльності фармацевтичних організацій в сучасних умовах України визначається стратегічною важливістю галузі, високим рівнем державного регулювання, соціальною спрямованістю бізнесу, значною капіталомісткістю проєктів та необхідністю швидкої адаптації до кризових викликів. Інвестиції у фармацевтичному секторі виступають не лише інструментом отримання прибутку, а й засобом забезпечення стабільного функціонування системи охорони здоров'я, доступності лікарських засобів та

зміцнення економічної безпеки держави. Саме тому розвиток інвестиційної діяльності фармацевтичних організацій є одним із ключових чинників [1].

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що інвестиційний проєкт розвитку підприємства є багатогранною економічною категорією, яка поєднує в собі організаційно-правову форму, фінансово-економічне обґрунтування та системно організований комплекс управлінських дій.

2. Науково обґрунтована класифікація інвестицій за функціональною спрямованістю, цілями, масштабами, схемами фінансування та ступенем ризику виступає базовим інструментом менеджменту для структурування збалансованого інвестиційного портфеля та вибору адекватних методів управління.

3. Систематизовано методичні підходи до оцінювання доцільності капіталовкладень. Доведено, що в сучасних мінливих умовах господарювання класичний фінансовий аналіз має обов'язково доповнюватися інструментами стратегічного, портфельного, сценарного та ризик-орієнтованого моделювання.

4. Визначено, що специфіка інвестиційної діяльності фармацевтичних організацій в сучасних умовах України формується під впливом екстремальних викликів зовнішнього середовища, зумовлених воєнним станом, загальною економічною нестабільністю та різкою зміною споживчої поведінки населення. Галузевими особливостями інвестиційного проєктування у фармації є надзвичайно жорстке державне регулювання, необхідність суворого дотримання стандартів якості, висока капіталомісткість процесів. Основними стратегічними векторами інвестування на сучасному етапі визначено цифровізацію та розвиток електронної комерції, оптимізацію логістичної інфраструктури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1»

Аптечна мережа «АПТЕКА 9-1-1» є однією з найбільших та найвідоміших фармацевтичних мереж України, яка здійснює свою діяльність у сфері роздрібної торгівлі лікарськими засобами, виробами медичного призначення, товарами для здоров'я та супутньою продукцією. Компанія функціонує в умовах високої конкуренції фармацевтичного ринку та постійних змін зовнішнього середовища, що вимагає ефективного управління, впровадження сучасних технологій та адаптації до потреб споживачів. Основною метою діяльності аптечної мережі є забезпечення населення якісними, безпечними та доступними лікарськими засобами, а також надання фармацевтичних послуг відповідно до чинного законодавства України та сучасних стандартів обслуговування [1].

Організаційна структура аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1» побудована за принципом централізованого управління, що дозволяє забезпечувати ефективну координацію діяльності всіх структурних підрозділів. До складу мережі входять аптеки різних форматів, аптечні пункти, складські комплекси, логістичні центри та адміністративні підрозділи. Управління мережею здійснюється через головний офіс, який координує фінансову, маркетингову, кадрову та логістичну діяльність. Значна увага приділяється автоматизації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню оперативності роботи, контролю товарних запасів, аналізу продажів та оптимізації асортиментної політики [1].

Важливою складовою діяльності аптечної мережі є логістична система, яка забезпечує безперебійне постачання лікарських засобів до аптек. Компанія співпрацює з великою кількістю національних та міжнародних постачальників

фармацевтичної продукції, що дозволяє формувати широкий асортимент товарів та підтримувати високий рівень забезпечення споживачів необхідними медикаментами. Наявність сучасних складських приміщень та автоматизованих систем обліку сприяє ефективному управлінню товарними потоками, скороченню витрат та мінімізації ризиків дефіциту продукції [5].

Економічна діяльність аптечної мережі характеризується стабільними обсягами реалізації продукції та постійним розвитком. Основними джерелами доходів підприємства є реалізація лікарських засобів, медичних виробів, косметичної продукції, дієтичних добавок та товарів для догляду за здоров'ям. Формування прибутку залежить від рівня товарообігу, ефективності цінової політики, структури асортименту та рівня витрат підприємства. В умовах сучасного фармацевтичного ринку компанія активно впроваджує маркетингові інструменти, програми лояльності та акційні пропозиції для залучення та утримання клієнтів [11].

Однією з особливостей діяльності аптечної мережі є активне використання цифрових технологій та електронної комерції. Компанія розвиває власний вебсайт та мобільний застосунок, які дозволяють споживачам отримувати інформацію про наявність товарів, ціни, здійснювати онлайн-бронювання лікарських засобів та оформлювати замовлення. Впровадження цифрових сервісів сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів, покращенню комунікації зі споживачами та формуванню конкурентних переваг на ринку. Значна увага приділяється розвитку омніканальної моделі продажів, яка поєднує діяльність фізичних аптек та онлайн-сервісів [6].

Кадрова політика аптечної мережі спрямована на формування висококваліфікованого персоналу та забезпечення професійного розвитку працівників. У мережі працюють провізори, фармацевти, менеджери, логісти та інші спеціалісти, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. Компанія проводить навчання персоналу, організовує тренінги та підвищення кваліфікації, що сприяє покращенню якості фармацевтичного

обслуговування населення. Важливим аспектом є дотримання етичних принципів професійної діяльності та забезпечення належного рівня консультативної допомоги споживачам [2].

Асортиментна політика аптечної мережі орієнтована на максимальне задоволення потреб населення у лікарських засобах та товарах медичного призначення. У мережі представлені рецептурні та безрецептурні препарати, вітаміни, медична техніка, косметичні засоби, товари для дітей та інша продукція. Формування асортименту здійснюється з урахуванням попиту споживачів, сезонних факторів, рекомендацій лікарів та тенденцій розвитку фармацевтичного ринку. Значна увага приділяється забезпеченню доступності соціально важливих лікарських засобів та участі у державних програмах реімбурсації [11].

У сучасних умовах діяльність аптечної мережі зазнає впливу різноманітних зовнішніх факторів, серед яких економічна нестабільність, інфляційні процеси, зміни валютного курсу, військові дії та міграційні процеси. Незважаючи на складні умови функціонування, аптечна мережа продовжує забезпечувати населення необхідними лікарськими засобами та підтримувати стабільність фармацевтичного забезпечення. Компанія адаптує свою діяльність до кризових умов шляхом оптимізації логістичних маршрутів, диверсифікації постачальників та розвитку цифрових каналів взаємодії зі споживачами [1]. Маркетингова діяльність підприємства спрямована на підвищення пізнаваності бренду та формування позитивного іміджу компанії. Для цього використовуються рекламні кампанії, програми лояльності, соціальні проєкти та інструменти цифрового маркетингу. Компанія активно взаємодіє зі споживачами через соціальні мережі, мобільні застосунки та інші цифрові платформи. Важливим елементом маркетингової стратегії є орієнтація на клієнтоцентричний підхід та забезпечення високого рівня сервісу [1]. Таким чином, аптечна мережа є сучасним багатofункціональним підприємством фармацевтичного сектору, яке поєднує ефективне управління, розвинену логістичну систему, широкий асортимент продукції та

впровадження цифрових технологій. Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі свідчить про її вагомую роль у забезпеченні населення лікарськими засобами та розвитку фармацевтичного ринку України. Завдяки впровадженню інноваційних підходів, орієнтації на потреби споживачів та адаптації до сучасних викликів компанія зберігає конкурентоспроможність та продовжує розширювати свою діяльність [1]. Схематичне зображення організаційної структури мережі наведено на рис. 2.1.

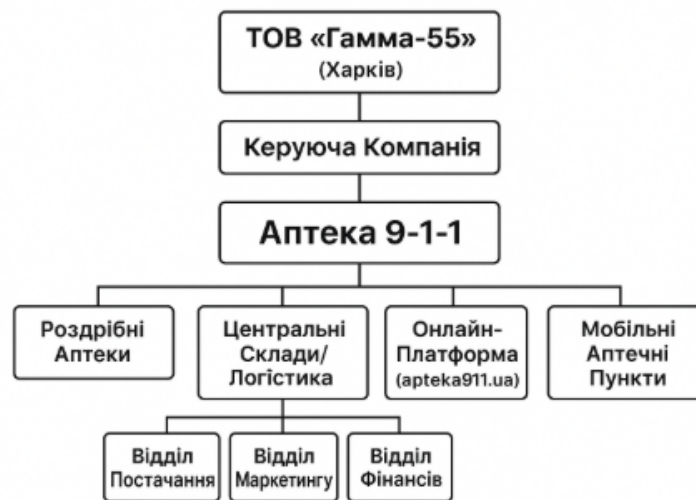


Рис. 2.1. Організаційна структура аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

2.2 Аналіз фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства

Аналіз фінансових результатів аптечної мережі «Аптека 9-1-1» за період 2024–2025 рр. (табл. 2.1 [1]) дозволяє констатувати стійку позитивну динаміку ключових операційних показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції демонструє впевнену висхідну динаміку, збільшившись з 130 984 тис. грн у 2023 році до 158 048 тис. грн у минулому році. Такі показники є прямим індикатором успішної комерційної діяльності та ефективності обраної ринкової стратегії компанії. Незважаючи на загальне розширення обсягів збуту, собівартість реалізованої продукції також зазнала зростання, піднявшись з 122 140 тис. грн до 140 340 тис. грн у минулому році, що

пояснюється як інфляційними процесами, так і збільшенням масштабів закупівлі товарів. Водночас позитивна маржинальність підтверджується стрімким зростанням валового прибутку: з 8 844 тис. грн у 2023 році до 17 708 тис. грн у минулому році. Фактичне подвоєння цього показника свідчить про високу результативність операційної діяльності. Додатково компанія продемонструвала якісне управління накладними витратами: адміністративні видатки скоротилися з 44 143 тис. грн у 2023 році до 41 711 тис. грн у минулому році. Кульмінацією позитивних зрушень став показник сукупного доходу, який за підсумками минулого року становив 2 850 тис. грн. Це є суттєвим прогресом порівняно з дефіцитним результатом 2023 року, коли збиток складав –16 441 тис. грн. Таким чином, проведений аналіз підтверджує фінансову стійкість та здатність мережі генерувати прибуток, що формує міцну ресурсну базу для подальшого впровадження інновацій.

Таблиця 2.1

Звіт про фінансові результати аптечної мережі «Аптека 9-1-1», тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	118 450	130 984	158 048
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	111 230	122 140	140 340
Валовий прибуток	7 220	8 844	17 708
Інші операційні доходи	32 150	40 104	49 385
Адміністративні витрати	35 180	44 143	41 711
Витрати на збут	20 420	23 288	16 266
Інші операційні витрати	380	494	1 485
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток або збиток)	3 390	-18 977	7 631
Інші доходи	12 440	20 106	5 308
Інші витрати	14 210	17 570	10 089
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток)	1 620	-16 441	2 850
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток)	1 620	-16 441	2 850

Для глибшого розуміння надійності підприємства необхідно оцінити показники фінансової стійкості, які характеризують ступінь незалежності мережі від зовнішніх запозичень та її здатність покривати власні зобов'язання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості аптечної мережі

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)(2025 р. до 2023 р.)
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,15	0,12	0,18	+0,03
Коефіцієнт фінансового левериджу	5,67	7,33	4,55	-1,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,48	0,45	0,52	+0,04
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,11	0,08	0,14	+0,03

Розраховані дані свідчать про поступове зміцнення фінансової незалежності «Аптеки 9-1-1». Зростання коефіцієнта автономії до 0,18 вказує на збільшення частки власних коштів у структурі балансу, хоча підприємство все ще значною мірою покладається на залучений капітал, що є характерним для ритейлу з високою оборотністю товарних запасів. Суттєве зниження коефіцієнта левериджу підтверджує зменшення фінансових ризиків та покращення структури пасивів. Заключним етапом аналізу є оцінка інвестиційної привабливості мережі, яка базується на показниках рентабельності та ділової активності (табл. 2.3). Саме ці параметри є вирішальними для потенційних інвесторів при прийнятті рішення щодо фінансування нових проєктів розвитку.

Таблиця 2.3

Показники інвестиційної привабливості підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Динаміка(2025 р. до 2023 р.)
Рентабельність продажів (ROS), %	1,37%	-12,55%	1,80%	+0,43%
Рентабельність активів (ROA), %	1,54%	-14,10%	2,15%	+0,61%
Коефіцієнт оборотності активів	1,13	1,25	1,48	+0,35
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1 620	-16 441	2 850	+1 230

2.3 Дослідження ринкових позицій та конкурентних переваг мережі як фундаменту для розробки проєкту розвитку

Для обґрунтування інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі, визначення найперспективніших напрямків модернізації, виявлення сильних сторін мережі та формування надійного фундаменту для інвестиційних рішень було проведено опитування 92 співробітників аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1» (Додаток А). Розподіл опитаних респондентів було здійснено за статтю (рис. 2.2). Визначено, що найбільшу частку серед опитаних становлять жінки, питома вага яких досягає 87%, тоді як на чоловічу стать припадає лише 13% від загальної кількості респондентів. Такий суттєвий гендерний дисбаланс у вибірці є цілком обґрунтованим та репрезентативним, оскільки він повною мірою відображає загальнонаціональну та світову специфіку кадрового забезпечення фармацевтичної галузі, де традиційно переважає саме жіночий персонал. Отримані демографічні дані дозволяють стверджувати, що результати дослідження базуються на думці більшості лінійних фахівців та менеджерів середньої ланки, які щоденно забезпечують функціонування торгових точок, а врахування їхнього досвіду є критично важливим для успішного впровадження інноваційних рішень, мінімізації внутрішніх кадрових ризиків та підвищення загальної ефективності інвестиційних капіталовкладень у модернізацію мережі.

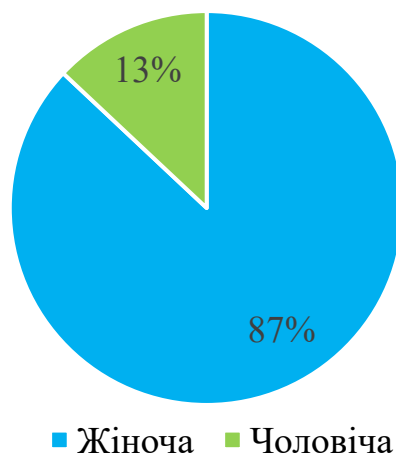


Рис. 2.2. Розподіл опитаних фахівців за статтю

Наступним етапом дослідження став аналіз вікової структури респондентів (рис. 2.3), оскільки цей фактор безпосередньо впливає на рівень професійної адаптивності персоналу до організаційних змін та інновацій. Результати анкетування засвідчили, що найбільш репрезентативною групою є фахівці віком від 36 до 45 років, частка яких становить 37% від загального масиву опитаних. Другу за обсягом позицію займають респонденти вікової категорії від 26 до 35 років (31%). Таким чином, сумарна питома вага співробітників активного, найбільш працездатного та професійно зрілого віку (від 26 до 45 років) складає 68%. Це свідчить про наявність потужного людського капіталу, який поєднує в собі сформований практичний досвід, високий рівень відповідальності та водночас гнучкість сприйняття нових технологічних рішень. Частка молодих фахівців віком до 25 років становить 12%, що вказує на помірне залучення нових кадрів і перспективу їхнього подальшого професійного зростання всередині компанії. На долю респондентів старших вікових груп припадає: 16% — для категорії від 46 до 55 років та 4% — для осіб віком понад 55 років.

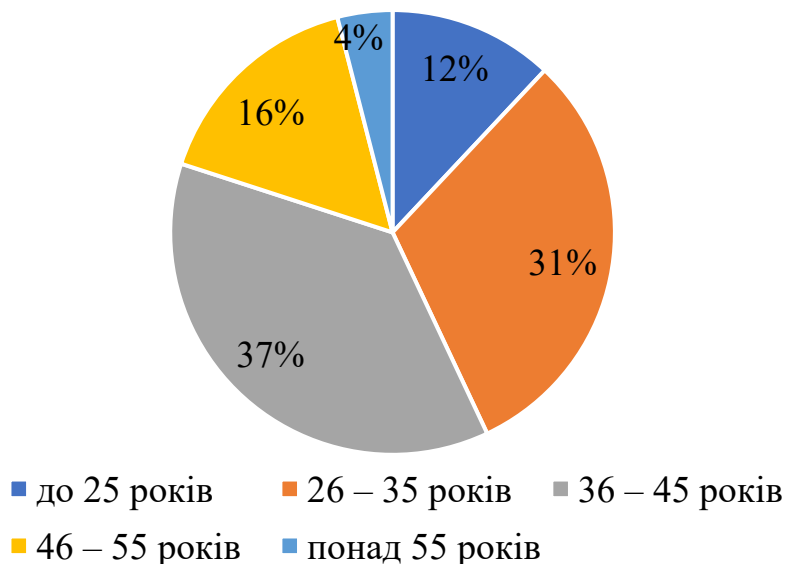


Рис. 2.3 Розподіл опитаних співробітників аптечної мережі за віком

Важливим етапом дослідження став аналіз освітнього рівня респондентів (рис. 2.4). Отримані дані свідчать про високий професійний та

інтелектуальний потенціал кадрового складу аптечної мережі. Домінуючу позицію посідають співробітники з вищою фармацевтичною освітою (магістр / спеціаліст), частка яких становить 65%. Середню спеціальну фармацевтичну освіту (бакалавр / молодший спеціаліст / фармацевт-асистент) мають 20% опитаних, що сумарно забезпечує 85% профільного медико-фармацевтичного персоналу, здатного гарантувати високу якість надання фармацевтичної допомоги та професійне консультування споживачів. Показником якісного організаційного розвитку мережі є наявність 15% респондентів з вищою економічною освітою, менеджментом або маркетингом. Наявність фахівців такого профілю у структурі персоналу є суттєвою перевагою для реалізації інвестиційного проєкту, оскільки вони володіють необхідними компетенціями для ефективного управління бізнес-процесами, оптимізації операційної діяльності та успішного впровадження маркетингових інновацій.

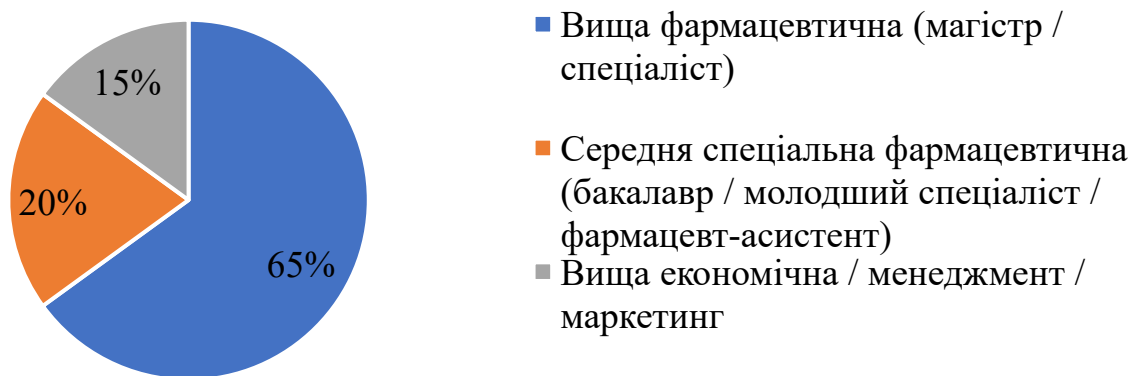


Рис. 2.4 Розподіл опитаних респондентів за освітою

Не менш важливим критерієм характеристики вибірки став аналіз розподілу респондентів за зайнятими посадами в аптечній мережі (рис. 2.5), огляд якого демонструє високий ступінь збалансованості між представниками різних ланок управління та лінійного персоналу. Найбільшу групу серед опитаних становлять завідувачі аптек та їхні заступники — 29%, що забезпечує глибоке розуміння локальних операційних процесів, специфіки взаємодії з кінцевим споживачем безпосередньо у торгових точках та реальних потреб у модернізації на місцях. Безпосередньо лінійний персонал,

представлений фармацевтами, складає 26% від загальної кількості респондентів. Думка цієї категорії є критично важливою, оскільки саме вони є первинним контактом для клієнтів і щоденно використовують програмне забезпечення та торговельне обладнання аптек. Частка менеджерів середньої ланки становить 21%, а офісних співробітників, які забезпечують стратегічні та допоміжні напрямки діяльності (департаменти маркетингу, закупівель, логістики, IT, HR тощо), — 24%. Така значна питома вага представників адміністративно-керівного апарату (сумарно 45% для менеджерів та співробітників офісу) гарантує експертну, комплексну оцінку доцільності впровадження інвестиційного проекту.

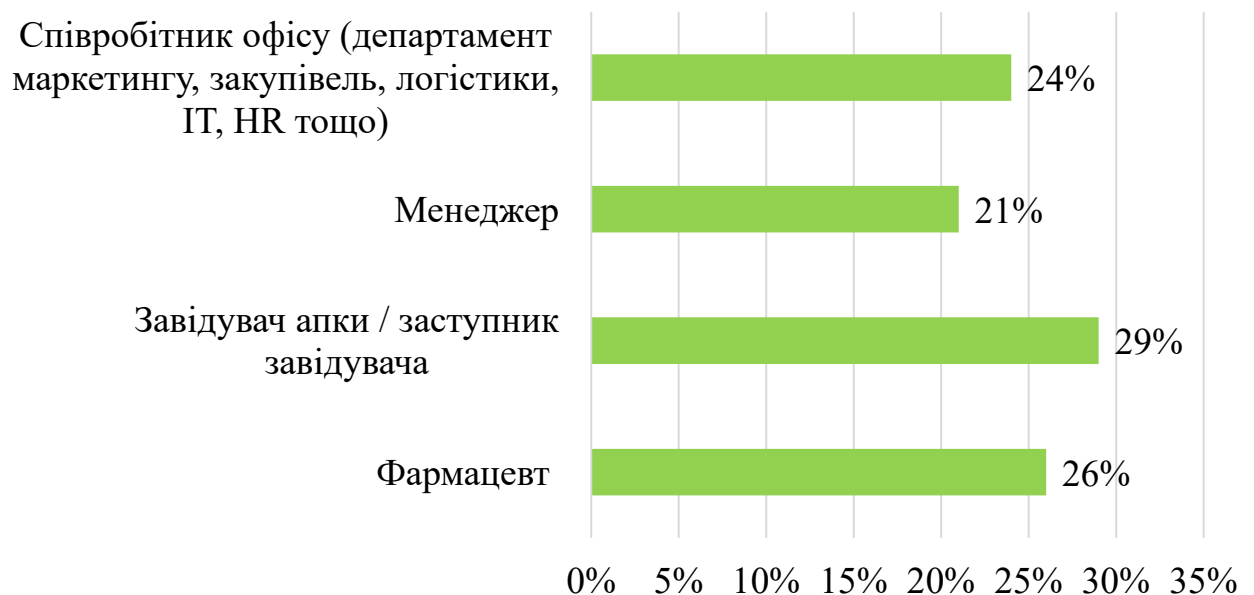


Рис. 2.5 Аналіз розподілу респондентів за зайнятими посадами в аптечній мережі

Для повноти характеристики кадрового потенціалу було проаналізовано загальний стаж роботи респондентів у фармацевтичній галузі (рис. 2.6). Результати засвідчили надзвичайно високий рівень професійної зрілості та досвідченості опитаних: найбільшу групу становлять фахівці зі стажем від 6 до 10 років (39%), а другу за обсягом — респонденти, які працюють у галузі від 11 до 15 років (34%). Понад 15 років професійної діяльності мають 17% опитаних, тоді як частка відносно нових фахівців зі стажем від 1 до 5 років

складає лише 10% (варіант «до 1 року» не обрав жоден із респондентів). Таким чином, переважна більшість опитаних (90%) працює у фармацевтичній сфері понад 5 років, що підтверджує їхню високу експертність, глибоке розуміння ринкових тенденцій та здатність давати об'єктивну, професійно обґрунтовану оцінку векторам інвестиційного розвитку аптечної мережі.

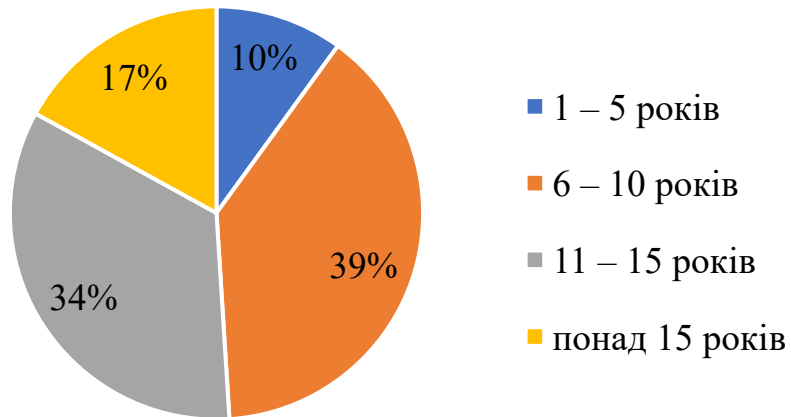


Рис. 2.6 Аналіз стажу роботи респондентів у фармацевтичній галузі

Аналіз ключових конкурентних переваг мережі за оцінками її співробітників продемонстрував багатовекторність ринкової стійкості бренду (рис. 2.7). Пріоритетним чинником респонденти визнали гнучку та впізнавану цінову політику (17%). Важливе місце в структурі відповідей посідають географічний та технологічний фактори: на широке покриття й доступність локацій, а також на високий рівень цифровізації (мобільний додаток, сайт, власна ІТ-інфраструктура) — по 14% відповідей. Додатково по 10% опитаних виділили інтеграцію з популярними сервісами онлайн-бронювання (зокрема Tabletki.ua) та цілодобовий графік роботи ключових аптек. Впізнаваність бренду відзначили 9% респондентів, широкий асортимент та ВТМ — 8%, а ефективну програму лояльності — 7%. Найменшу питому вагу отримали кваліфікація персоналу (6%), швидкість обслуговування (4%) та участь у соціальних програмах «Доступні ліки» (1%). Синергія вигідного позиціонування за ціною, розвиненої цифрової екосистеми та зручної локаційної доступності формує потужний ринковий фундамент, на модернізацію та масштабування якого і має бути спрямований поточний інвестиційний проєкт.

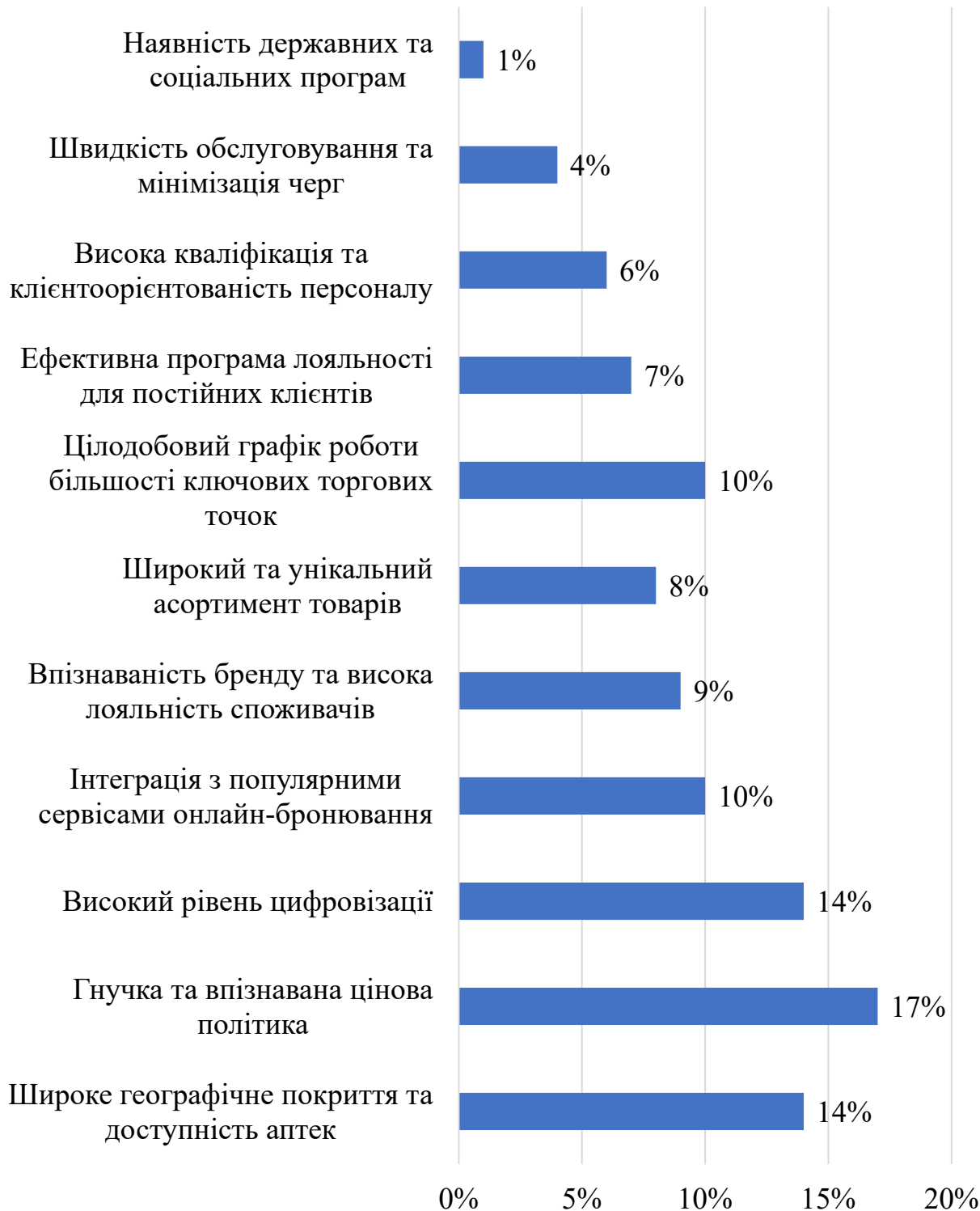


Рис. 2.7 Аналіз ключових конкурентних переваг аптечної мережі

Для визначення пріоритетів фінансування було досліджено внутрішні бар'єри та «слабкі місця» мережі, що потребують першочергових інвестицій (рис. 2.8). Найбільш критичною проблемою респонденти визнали дефіцит

кваліфікованих кадрів та потребу в інвестиціях в HR-бренд, на що вказали 20% опитаних. Цей чинник тісно пов'язаний із другою за вагою проблемою — високим навантаженням на персонал через значну інтенсивність потоку клієнтів (16%). Суттєву частку в структурі відповідей займають технологічні та логістичні аспекти: необхідність автоматизації складської логістики та управління запасами (12%), а також потреба у впровадженні нових клієнтських сервісів, таких як телемедицина та куточки здоров'я (11%).



Рис. 2.8 Аналіз внутрішніх бар'єрів та «слабких місць» мережі, що потребують першочергових інвестицій

Не менш важливим внутрішнім бар'єром працівники вважають недосконалість внутрішніх комунікацій між офісом та аптеками (9%). Серед інших лімітуючих факторів респонденти відзначили рівень кастомізації

мобільного додатка та CRM-системи (7%), незадовільний технічний стан чи ергономіку торгових залів (6%) та недостатній розвиток власної кур'єрської доставки (6%). Найменший вплив, на думку опитаних, мають обмеженість торгових площ у деяких локаціях (5%), низька швидкість обробки онлайн-замовлень (4%) та залежність від сторонніх маркетплейсів й агрегаторів (4%). У підсумку, отримані результати чітко вказують, що інвестиційний проєкт розвитку аптечної мережі має фокусуватися на двох стратегічних векторах: посиленні HR-бренду для зниження навантаження на персонал.

Важливим етапом дослідження стало виявлення та оцінювання зовнішніх ризиків для ринкових позицій аптечної мережі з боку ключових ринкових факторів (рис. 2.9). На думку респондентів, найбільш вагомою загрозою є зростання операційних витрат, включаючи оренду, комунальні платежі та енергоносії (14%). Наступну позицію у структурі деструктивних чинників займає небезпека монополізації ринку окремими гравцями в регіонах (13%). Високий ступінь занепокоєння викликають також регуляторні ризики та пряма конкуренція: на зміни у законодавстві (регулювання націнок, ліцензійні умови, рецептурний відпуск) та на агресивну цінову експансію з боку інших великих національних мереж припало по 12% відповідей. Додатково по 10% опитаних відзначили загрози, пов'язані з відкриттям конкурентами аптек у безпосередній близькості до діючих точок мережі, а також зі стрімким розвитком e-commerce сегменту конкурентів та запуском ними власних маркетплейсів.

Помірний негативний вплив, за оцінками персоналу, мають чинники зниження купівельної спроможності населення та перебої в постачанні чи дефіцит окремих позицій лікарських засобів у дистриб'юторів — по 9% голосів відповідно. Менш критичними зовнішніми бар'єрами визнано активні маркетингові та HR-кампанії конкурентів з переманювання персоналу (7%) і зміну споживчої поведінки у бік онлайн-консультацій та доставки замість традиційного візиту до аптеки (4%).

Отриманий профіль ризиків підтверджує, що інвестиційний проєкт розвитку повинен містити дієві механізми оптимізації операційних витрат та інструменти зміцнення ринкових переваг аптечної мережі для нівелювання агресивного конкурентного та регуляторного тиску.

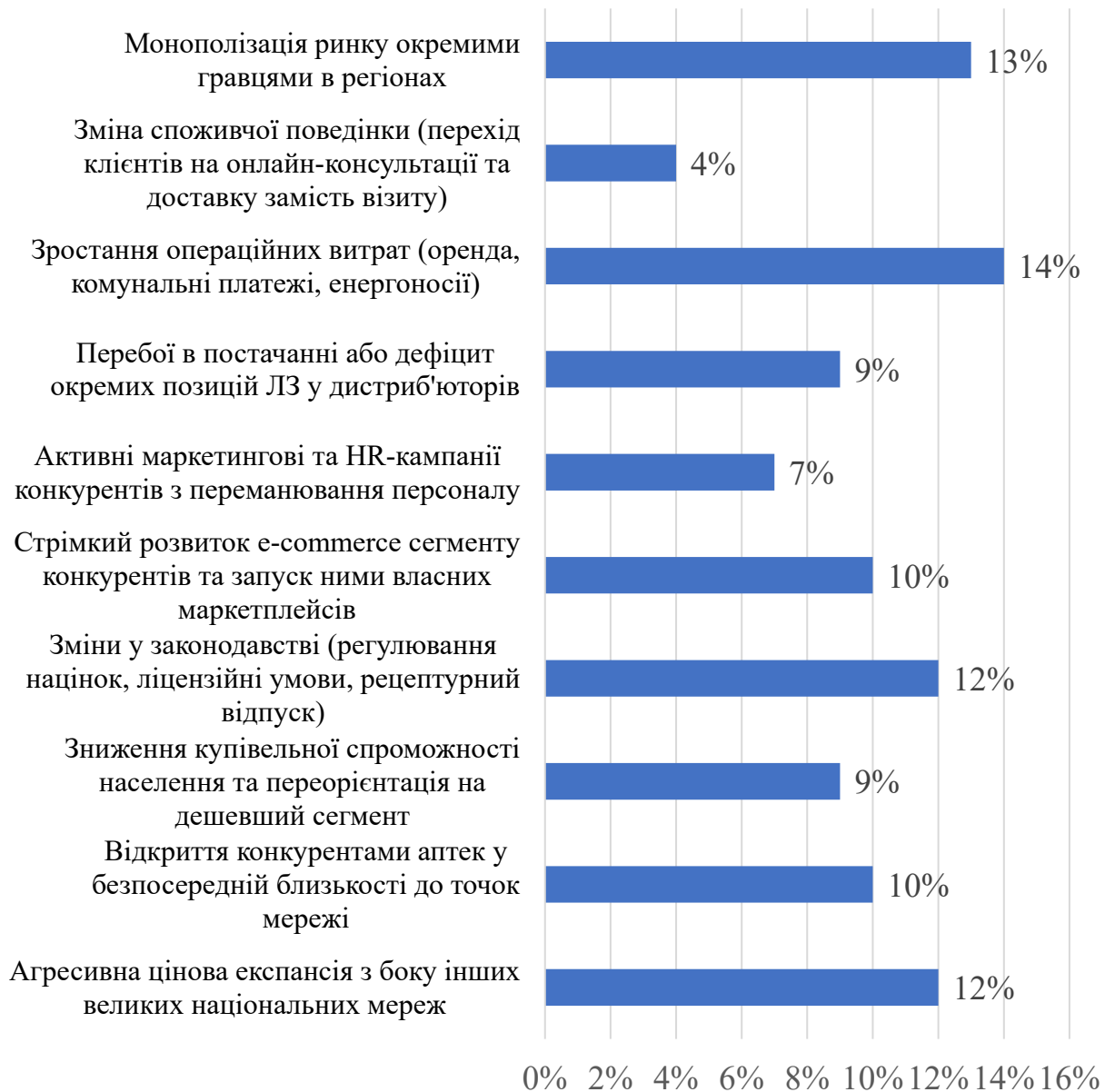


Рис. 2.9 Аналіз виявлення та оцінювання зовнішніх ризиків для ринкових позицій аптечної мережі

Підсумковим вектором дослідження стало визначення стратегічних напрямків розширення асортименту, які мають найбільший потенціал для залучення інвестицій та підвищення маржинальності бізнесу (рис. 2.10).



Рис. 2.10 Визначення стратегічних напрямків розширення асортименту, які мають найбільший потенціал для залучення інвестицій та підвищення маржинальності бізнесу

На думку респондентів, безумовним пріоритетом є активний розвиток лінійок власної торгової марки (ВТМ) у категорії дієтичних добавок (ДД), що підтримали 23% опитаних. Другу за вагою позицію займає розширення сегменту лікувальної та преміальної косметики (дерматокосметики) — 18%.

Значний потенціал для інвестування працівники вбачають також у збільшенні частки ексклюзивного імпорту лікарських засобів (13%) та впровадженні чи розширенні асортименту дитячого харчування і товарів для догляду за дітьми (13%). Меншу питому вагу у структурі відповідей посіли такі напрямки, як збільшення частки товарів медичного призначення для домашнього використання (8%), фокус на рідкісних (орфанних) препаратах та госпітальному сегменті (7%), а також створення спеціалізованих фіто-зон або відділів здорового харчування (6%). Найменш перспективними з погляду підвищення прибутковості респонденти вважають розвиток категорії товарів для здорового способу життя (5%), розширення асортименту засобів особистої гігієни екологічного спрямування (4%) та впровадження ортопедичних товарів і засобів реабілітації (3%).

З метою визначення найбільш перспективних технологічних інструментів було досліджено пріоритети інвестування в Digital-напрямок для оптимізації взаємодії з клієнтами (рис. 2.11). Результати засвідчили високу зацікавленість персоналу в глибокій цифровізації процесів. Найбільшу доцільність респонденти вбачають у впровадженні електронних рецептів та інтеграції з медичними інформаційними системами (МІС) — 17%, а також в інтеграції голосових роботів та чат-ботів для автоматичного підтвердження замовлень (16%). Важливе місце посідають інструменти покращення користувацького досвіду: розвиток та покращення інтерфейсу власного сайту і мобільного додатка відзначили 15% опитаних, а впровадження штучного інтелекту (AI) для персоналізованих рекомендацій — 11%. Крім того, значна увага приділена оптимізації обслуговування безпосередньо в аптеках: інвестиції в автоматизовані системи управління чергою в залах з високим трафіком обрали 10%, а розвиток сервісу швидкого самовивозу через термінали чи лікомати — 9% респондентів. Нижчий пріоритет, за оцінками співробітників, мають перехід на повністю безпаперові технології (7%), інтеграція інтерактивних інформаційних табло чи кіосків самообслуговування (6%), створення кабінету хронічного хворого з автоматичним нагадуванням

про покупку ліків (5%) та оптимізація внутрішніх пошукових алгоритмів (4%). У підсумку, отримані дані свідчать, що інвестиційний проект у діджитал-сфері має концентруватися на інтеграційних рішеннях (МІС, е-рецепти, боти) та вдосконаленні мобільних і вебплатформ, що дозволить автоматизувати комунікацію, знизити навантаження на персонал та підвищити лояльність споживачів.

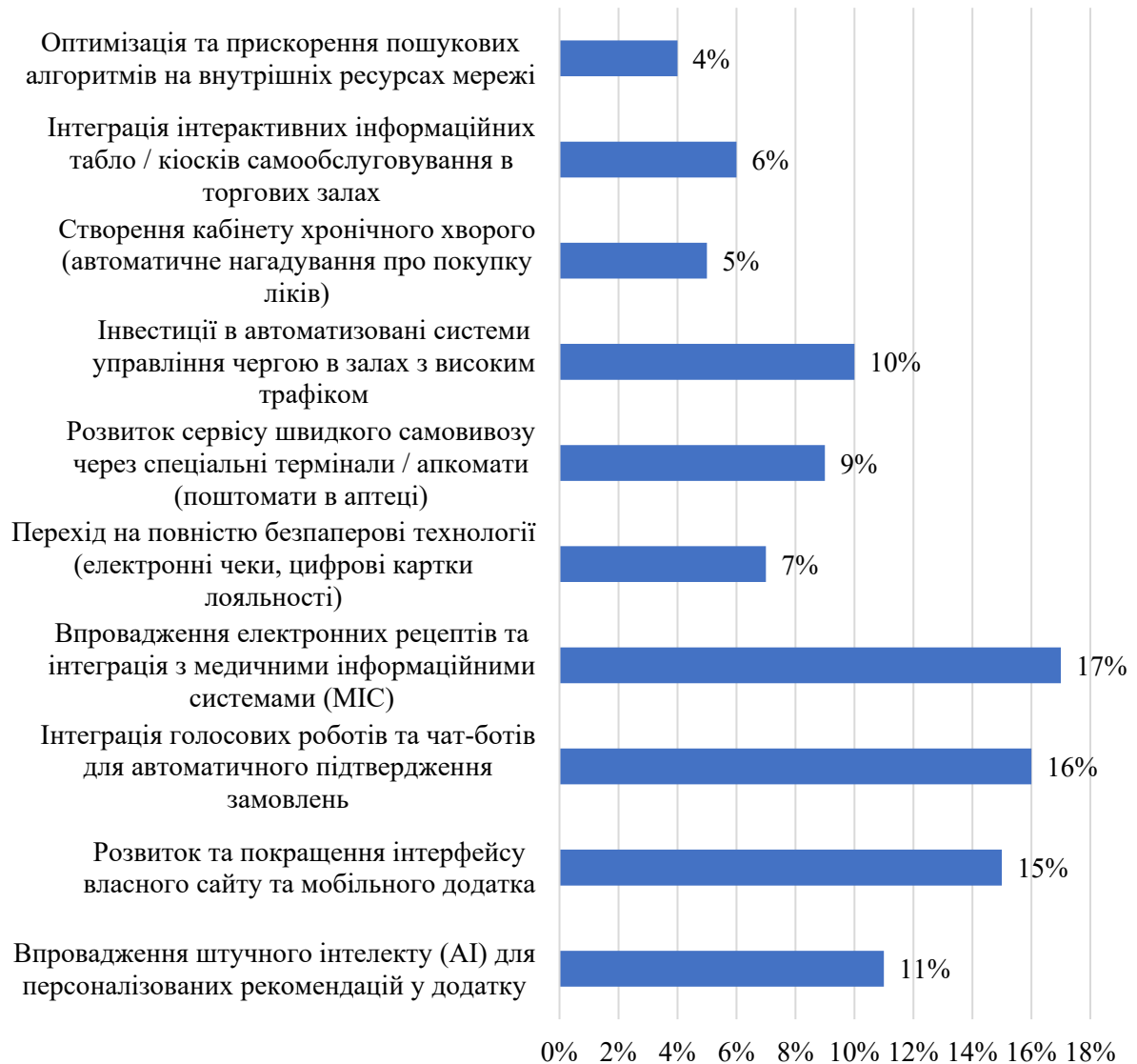


Рис. 2.11 Дослідження пріоритетів інвестування в Digital-напрямок для оптимізації взаємодії з клієнтами

Далі нами було проаналізовано оцінку персоналом поточного рівня лояльності споживачів до бренду «911» порівняно з найближчими

конкурентами (рис. 2.12). Внутрішній погляд працівників, які безпосередньо контактують із покупцями або аналізують ринкові показники, дозволяє оцінити реальну стійкість ринкових позицій компанії.

Результати дослідження продемонстрували виражений позитивний тренд: сумарно 57% респондентів вважають, що рівень лояльності клієнтів до мережі перевищує показники конкурентів. Зокрема, 29% опитаних зазначили, що лояльність є значно вищою, оскільки клієнти свідомо обирають мережу незалежно від зовнішніх обставин, а 28% схарактеризували її як дещо вищу, вказуючи, що споживачі переважно йдуть саме до цієї мережі, хоча й продовжують порівнювати ціни. 17% респондентів оцінили рівень лояльності як однаковий з основними конкурентами. Водночас певне занепокоєння викликає частка негативних оцінок: 11% працівників вважають рівень лояльності дещо нижчим (клієнти частіше обирають конкурентів через певні чинники), а 10% — значно нижчим, наголошуючи, що мережі наразі важко утримувати постійних клієнтів. Вагалися з відповіддю лише 5% опитаних.



Рис. 2.12 Аналіз оцінки персоналом поточного рівня лояльності споживачів до бренду «911» порівняно з конкурентами

Така структура відповідей підтверджує наявність міцного ринкового ядра та високої базової прихильності споживачів до бренду «911», що створює

сприятливі умови для масштабування бізнесу. Проте наявність сумарно 21% критичних оцінок чітко вказує на існування зон ризику та локальних конкурентних загроз. Це актуалізує необхідність цільового залучення інвестицій у модернізацію сервісів, підвищення кастомізації програм лояльності та покращення клієнтського досвіду для закріплення лідерських позицій мережі та мінімізації відтоку споживачів до конкурентів.

Для визначення просторових орієнтирів розвитку мережі було проаналізовано думку респондентів щодо найбільш інвестиційно привабливих векторів територіального та структурного розширення мережі на наступні три роки (рис. 2.13). Результати засвідчили виражений фокус на оптимізації інфраструктури під потреби електронної комерції та класичного масштабування.



Рис. 2.13 Аналіз вектору розвитку мережі, який є найбільш інвестиційно привабливим на наступні 3 роки

Найвищу інвестиційну привабливість, за оцінками опитаних, має формування закритих хабів-складів суто для обслуговування онлайн-доставки (17%). Практично однакову позицію за значущістю займають традиційні екстенсивні канали розвитку: подальше масштабування та відкриття нових стандартних аптек у спальних районах (16%), а також відкриття мега-аптек із відкритим доступом до зони non-Rx товарів (15%). Трішки менший потенціал працівники вбачають в експансії у сільську місцевість та невеликі селища з нижчим рівнем конкуренції (12%).

Додатково 10% респондентів вказали на доцільність внутрішньої оптимізації локацій — закриття нерентабельних точок та їх релокацію в зони з вищим трафіком. Розширення присутності аптечних пунктів безпосередньо в лікувально-профілактичних закладах підтримали 9% опитаних, а інвестиції у купівлю та поглинання дрібних локальних мереж в окремих регіонах — 7%. Найменш привабливими векторами визнано відкриття спеціалізованих (соціальних, рецептурних або ветеринарних) пунктів (6%), проведення масштабного редизайну чи ребрендингу вже існуючих аптек (4%) та розвиток франчайзингової моделі співпраці (4%).

Важливим етапом дослідження стало визначення пріоритетних критеріїв оцінки ефективності майбутнього інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі на основі експертної думки її співробітників (рис. 2.14). Отримані результати демонструють зміщення фокуса від суто класичних фінансових метрик у бік кадрової стабільності, оптимізації операційних процесів та підвищення продуктивності кожної торгової точки.

Головним критерієм успішності проєкту респонденти визнали зниження плинності кадрів та підвищення задоволеності персоналу, що підтримали 19% опитаних. Це повністю корелює з раніше виявленим «слабким місцем» мережі (дефіцитом кадрів) і підтверджує, що інвестиції в людський капітал та покращення умов праці є першочерговою умовою довгострокового розвитку бренду. Другу за значущістю позицію посідає показник зростання середнього чека та кількості позицій у чеку (17%), який виступає прямим індикатором

ефективності маркетингових інструментів, розширення асортименту (зокрема BTM) та якості роботи лінійного персоналу на місцях.



Рис. 2.14 Визначення пріоритетних критеріїв оцінки ефективності майбутнього інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі

Значну увагу опитані приділили операційній ефективності: на скорочення операційних витрат завдяки автоматизації та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів відзначено 15% відповідей опитаних. Стратегічний показник збільшення частки ринку (ринкової позиції) мережі в цілому або в конкретному регіоні обрали пріоритетним 12% респондентів, а мінімізацію ризиків списання та оптимізацію залишків товарів через удосконалення логістичних систем — 9%. Цікаво, що суто фінансові параметри, такі як приріст чистого прибутку та рентабельності продажів (7%),

а також швидкість окупності вкладених інвестицій за метриками ROI / PP (7%), опинилися в середині рейтингу, що свідчить про розуміння співробітниками першочерговості закладання фундаментальних операційних змін перед отриманням кінцевого фінансового результату. Найменшу питому вагу отримали такі критерії, як збільшення частки онлайн-замовлень у загальному товарообігу (6%), підвищення показника NPS (індексу лояльності клієнтів) (4%) та зміцнення іміджу бренду як найбільш інноваційної мережі (4%). У підсумку, сформований комплекс критеріїв вказує на те, що ефективність інвестиційного проєкту має оцінюватися збалансовано. Головними маркерами успіху повинні слугувати синергетичні показники: стабілізація кадрового ядра, оптимізація витратної частини через автоматизацію та якісне зростання продажів (чека) в кожній аптеці, що разом забезпечить стійке розширення ринкової частки аптечної мережі.

Для комплексного стратегічного планування та обґрунтування напрямків інвестиційного проєкту нами було систематизовано результати дослідження у вигляді SWOT-аналізу аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1» (табл. 2.4). У ході аналізу внутрішнього середовища компанії було чітко диференційовано її сильні та слабкі сторони. До ключових сильних сторін (мережі віднесено гнучку та впізнавану систему ціноутворення разом із розгалуженими дисконтними програмами, що дозволяє утримувати високу лояльність споживачів. Важливою перевагою є високий рівень діджиталізації бізнесу, який охоплює функціональний сайт, мобільний додаток, власну потужну IT-інфраструктуру та успішну глибоку інтеграцію з Tabletki.ua.

Крім того, ринкову стійкість забезпечує широке географічне покриття, зручна локаційна доступність, цілодобовий графік роботи ключових торгових точок, а також сформоване досвідчене ядро персоналу з високим рівнем профільної медико-фармацевтичної освіти. Водночас внутрішній аудит виявив низку слабких сторін, які виступають бар'єрами для подальшого зростання.

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

Сильні сторони (Strengths) — Внутрішні	Слабкі сторони (Weaknesses) — Внутрішні
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Гнучка та впізнавана система ціноутворення, дисконти ▪ Високий рівень діджиталізації (сайт, додаток, IT-інфраструктура) (14%) та успішна інтеграція з Tabletki.ua ▪ Широке географічне покриття та цілодобовий графік ключових точок Досвідчене ядро персоналута високий рівень профільної освіти 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Брак кваліфікованого лінійного персоналу на ринку ▪ Високе навантаження на персонал через значну інтенсивність потоку клієнтів ▪ Необхідність автоматизації складської логістики та управління запасами ▪ Недосконалість зв'язку та взаємодії між центральним офісом та аптеками
Можливості (Opportunities) — Зовнішні	Загрози (Threats) — Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Інвестиції у ВТМ (дієтичні добавки) та розширення сегменту дерматокосметики ▪ Формування закритих хабів-складів (Dark Store) під онлайн-доставку Впровадження е-рецептів, МІС, чат-ботів/голосових роботів та AI для персоналізації ▪ Відкриття великих фармаркетів із зоною non-Rx та аптек у спальних районах 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Збільшення операційних витрат на оренду, комунальні платежі та енергоносії ▪ Ризик монополізації ринку окремими гравцями в регіонах та агресивна цінова експансія мереж-конкурентів ▪ Зміни в законодавстві щодо націнок, ліцензування та рецептурного відпуску ▪ Стрімкий розвиток e-commerce іншими гравцями та відкриття їхніх аптек поруч

Головними деструктивними чинниками визнано гострий брак кваліфікованого лінійного персоналу на ринку праці та спричинене цим високе навантаження на існуючих співробітників через значну інтенсивність потоку клієнтів. Додатково зафіксовано нагальну необхідність комплексної автоматизації складської логістики та систем управління товарними запасами,

а також певну недосконалість каналів зв'язку та оперативної взаємодії між центральним офісом компанії та безпосередньо аптечними точками на місцях.

Аналіз факторів зовнішнього середовища дозволив окреслити стратегічні напрямки розвитку та потенційні ризики ринку. Серед перспективних зовнішніх можливостей, на які має орієнтуватися майбутній інвестиційний проєкт, виділено доцільність цільових інвестицій у високомаржинальні лінійки власної торгової марки, зокрема у категорії дієтичних добавок, та суттєве розширення сегменту лікувальної дерматокосметики. Технологічний вектор розвитку передбачає формування закритих хабів-складів типу Dark Store для оптимізації та обслуговування онлайн-доставки, а також активне впровадження електронних рецептів, медичних інформаційних систем, чат-ботів, голосових роботів та алгоритмів штучного інтелекту для забезпечення персоналізованого підходу до клієнта. Просторове розширення компанії вбачається у відкритті великих фармаркетів із відкритим доступом до зони non-Rx (нелікарських товарів) та масштабуванні стандартних аптек у спальних районах. Проте реалізація цих можливостей може бути ускладнена зовнішніми загрозами. Найбільш вагомими дестабілізуючими факторами є перманентне збільшення операційних витрат на оренду приміщень, комунальні платежі та енергоносії, а також високий ризик монополізації ринку окремими локальними гравцями в регіонах та агресивна цінова експансія з боку інших потужних національних мереж. Ситуацію ускладнюють регуляторні ризики у вигляді можливих змін у законодавстві щодо обмеження націнок, посилення ліцензійних умов чи правил рецептурного відпуску, а також стрімкий розвиток e-commerce іншими ринковими гравцями, що супроводжується відкриттям їхніх аптек у безпосередній близькості до існуючих точок мережі. Співставлення зазначених факторів свідчить, що інвестиційний проєкт має бути спрямований на використання сильних цифрових та логістичних сторін компанії для капіталізації ринкових можливостей, паралельно нівелюючи кадрові слабкості та мінімізуючи тиск з боку операційних витрат і конкурентів.

Висновки до розділу 2

1. Здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності, фінансово-господарського стану, а також ринкових позицій та внутрішнього потенціалу аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1», що дозволило сформувати надійний аналітичний фундамент для обґрунтування майбутнього інвестиційного проєкту розвитку компанії.

2. Організаційно-економічна характеристика підприємства засвідчила, що мережа є одним із лідерів роздрібного фармацевтичного ринку України з чітко вираженою централізованою структурою управління, розвиненою логістичною інфраструктурою та диверсифікованим асортиментом.

3. Аналіз фінансових результатів та фінансової стійкості компанії за період 2024–2025 років продемонстрував стійку позитивну динаміку і здатність мережі генерувати прибуток у кризових умовах. Було зафіксовано впевнене зростання чистого доходу від реалізації продукції до 158 048 тис. грн та подвоєння валового прибутку до 17 708 тис. грн у 2025 році, що на тлі оптимізації адміністративних витрат та витрат на збут дозволило компанії вийти на позитивний чистий фінансовий результат порівняно зі збитковим 2024 роком. Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості підтвердив поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства, що відобразилося у зростанні коефіцієнта автономії, суттєвому зниженні коефіцієнта фінансового левериджу та покращенні показників рентабельності продажів і активів, формуючи сприятливий клімат для залучення інвестицій.

4. Результати проведеного опитування 92 співробітників аптечної мережі дозволили детально схарактеризувати внутрішні передумови розвитку з погляду кадрового потенціалу та ринкового позиціонування. Вибірка респондентів продемонструвала високу репрезентативність, оскільки 68% опитаних становлять фахівці найбільш активного та працездатного віку (26–45 років), 85% мають профільну фармацевтичну освіту, а 90% володіють практичним стажем роботи у галузі понад 5 років, що гарантує високу

експертність їхніх оцінок. Дослідження підтвердило міцний ринковий статус бренду: 57% співробітників оцінюють лояльність споживачів до мережі «911» як вищу порівняно з конкурентами, що забезпечується гнучким ціноутворенням (17%), високим рівнем цифровізації та географічною доступністю (по 14%).

5. Виявлено ключові деструктивні чинники та внутрішні бар'єри, які лімітують розвиток мережі й потребують першочергового інвестування. Головними проблемами визнано гострий дефіцит кваліфікованого персоналу на ринку праці (20%) та надмірне навантаження на працівників через інтенсивний потік клієнтів (16%), що супроводжується потребою в автоматизації складської логістики (12%) та вдосконаленні внутрішніх комунікацій (9%). Співробітники визначили пріоритетні вектори товарної та технологічної модернізації, серед яких безумовне лідерство посідає розвиток лінійок власної торгової марки в категорії ДД (23%), розширення сегменту дерматокосметики (18%), а також впровадження інтеграційних Digital-інструментів, таких як електронні рецепти, медичні інформаційні системи (17%) та голосові роботи чи чат-боти (16%). У контексті просторового розширення найбільш інвестиційно привабливим визнано формування закритих хабів-складів типу Dark Store під онлайн-доставку (17%) та відкриття фармаркетів і стандартних аптек у спальних районах.

6. Побудовано матрицю SWOT-аналізу. Виявлено, що майбутній інвестиційний проєкт розвитку аптечної мережі повинен базуватися на синергетичному підході. Ефективність проєкту має оцінюватися не лише класичними фінансовими метриками, а й операційними критеріями, де головними маркерами успіху, на думку персоналу, мають слугувати зниження плинності кадрів та підвищення задоволеності працівників, зростання середнього чека та скорочення операційних витрат через автоматизацію.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ

3.1. Розробка концепції інвестиційного проєкту

Концепція інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1» базується на результатах комплексного фінансово-економічного аналізу та соціологічного дослідження думок персоналу, які чітко окреслили необхідність трансформації бізнес-моделі від традиційного роздрібного ритейлу до інтегрованої омніканальної екосистеми. Головна ідея проєкту полягає у синергетичному поєднанні процесів інтенсифікації продажів усередині існуючої інфраструктури та екстенсивного освоєння найбільш перспективних ринкових сегментів і технологічних рішень. Сформована концепція орієнтована на усунення критичних внутрішніх бар'єрів, зокрема дефіциту кадрових ресурсів та високого навантаження на лінійний персонал, через масштабну цифровізацію та автоматизацію операційної діяльності, що дозволить суттєво мінімізувати трансакційні витрати й підвищити загальну рентабельність мережі. Стратегічні орієнтири інвестиційних вкладень передбачають фокусування на трьох базових векторах, які мають найвищу експертну оцінку привабливості: технологічна модернізація комунікацій та логістики e-commerce, структурна диверсифікація асортиментного портфеля з акцентом на високомаржинальні категорії, а також інфраструктурне розширення нових форматів фізичної та віртуальної присутності на ринку.

Для забезпечення системного підходу до реалізації капіталовкладень концепцією передбачено чітку типізацію та диференціацію інвестиційних субпроєктів за цільовим призначенням, очікуваними результатами та механізмами впливу на економічні показники компанії. Перший технологічний блок спрямований на глибоку інтеграцію діджитал-інструментів, які дозволяють автоматизувати рутинні операції лінійних

фахівців першого столу, спростити процес взаємодії з клієнтами та оптимізувати обробку замовлень. Сюди відноситься інтеграція голосових роботів та чат-ботів для автоматичного підтвердження онлайн-замовлень, розширення сумісності з медичними інформаційними системами (МІС) та е-рецептами, а також кастомізація власного мобільного додатка з впровадженням алгоритмів штучного інтелекту для персоналізованих рекомендацій. Другий інфраструктурно-логістичний блок концепції охоплює перебудову просторової моделі бізнесу шляхом створення мережі закритих складів хабового типу, які орієнтовані виключно на швидку та безпомилкову збірку інтернет-замовлень, що розвантажить традиційні аптеки від надмірного клієнтського трафіку й знизить кадровий тиск. Паралельно передбачається запуск лікокоматів і терміналів самовивозу та відкриття нових великоформатних фармаркетів із відкритим доступом до зони non-Rx товарів. Третій комерційний блок передбачає капіталовкладення у розробку та просування власних торгових марок у категорії ДД та розширення преміального сегменту дермато косметики, що дозволить компанії напряму управляти маржинальністю та нівелювати загрози жорсткої цінової експансії з боку конкурентів.

Важливим елементом етапу розробки концепції є структурування часових меж та фінансових ресурсів, необхідних для запуску проєкту. Інвестиційний план розрахований на трирічний горизонт планування (2026–2028 рр.) і передбачає поетапне виділення та освоєння коштів з метою мінімізації фінансових ризиків. Загальний обсяг капітальних інвестицій (CAPEX) розподіляється за функціональними напрямками відповідно до пріоритетів, визначених у ході SWOT-аналізу та дослідження внутрішніх бар'єрів підприємства. Першочергове фінансування спрямовується на закупівлю серверного обладнання, розробку спеціалізованого програмного забезпечення, релокацію та переобладнання приміщень під перші хаби Dark Store, а також на маркетингову підтримку запуску нових лінійок ВТМ. Зведена

структура первинних капітальних вкладень за напрямками реалізації концепції наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура та обсяги капітальних інвестицій (CAPEX) концепції розвитку аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1»

Напрямок інвестування	Складові елементи субпроєкту	Обсяг інвестицій, тис. грн	Частка у загальному бюджеті, %	Термін реалізації, міс.
Digital-модернізація та IT-інфраструктура	Інтеграція AI, чат-ботів, МІС, кастомізація CRM-системи, модернізація сайту та додатка	2 400	20	1–6
Логістика e-commerce (Dark Stores & Апкомати)	Оренда, ремонт, обладнання складів-хабів, закупівля терміналів швидкого самовивозу	4 200	35	3–12
Екстенсивне розширення (Фармаркети)	Відкриття великоформатних точок, автоматизовані черги, ергономіка залів	3 000	25	6–18
Розвиток маржинального портфеля (BTM)	Контрактне виробництво ДД, брендинг, сертифікація, розширення дерматокосметики	1 200	10	1–9
Посилення HR-бренду та навчання	Програми утримання персоналу, зниження eNPS ризиків, автоматизація комунікацій офіс-аптека	1 200	10	1–36
УСЬОГО	Комплексна реалізація інвестиційного проєкту	12 000	100	36

Джерело: складено автором

Для реалізації сформованої концепції передбачається використання комбінованої схеми фінансування. Зважаючи на позитивну динаміку фінансових результатів підприємства за 2025 рік, зокрема вихід на позитивний чистий прибуток та суттєве подвоєння валового доходу, компанія має

можливість залучити власні оборотні кошти у розмірі 40% від загального бюджету проєкту (4 800 тис. грн). Решту 60% (7 200 тис. грн) планується забезпечити за рахунок цільового довгострокового банківського кредитування в межах державних програм підтримки бізнесу або залучення прямих інвестиційних траншів від стратегічних партнерів. Таке співвідношення власних та запозичених ресурсів дозволить зберегти оптимальний рівень фінансового левериджу компанії, зафіксований на кінець 2025 року, та запобігти критичному зростанню фінансових ризиків автономії.

Управлінська модель концепції базується на впровадженні чітких етапів (фаз) життєвого циклу проєкту, що дозволить контролювати проміжні результати та гнучко реагувати на потенційні загрози зовнішнього середовища, такі як регуляторні зміни чи макроекономічні коливання вартості енергоносіїв.

Календарний графік розгортання концептуальних напрямків структуровано за чотирма основними фазами: передінвестиційна (розробка ТЕО та підписання угод), інвестиційна (активна фаза закупівлі обладнання, розробки IT-сервісів та ремонту Dark Stores), операційна (безпосередній запуск нових об'єктів, комерціалізація ВТМ та експлуатація автоматизованих систем) та оціночна (моніторинг досягнення планових КРІ).

Кінцевою метою розробленої концепції є досягнення нового якісного стану аптечної мережі, за якого внутрішні бізнес-процеси стануть максимально захищеними від кадрових криз ринку праці, а комерційна діяльність отримає додаткові високомаржинальні драйвери зростання.

Відповідно до закладених орієнтирів, успішна реалізація концептуальних положень дозволить не лише підвищити показник задоволеності персоналу та знизити плинність кадрів, а й сформує стійкі умови для довгострокового нарощення чистого прибутку, рентабельності активів та розширення загальної ринкової частки компанії в національному масштабі, що повністю виправдовує доцільність капіталовкладень на етапі стратегічного планування.

Матриця розподілу завдань та відповідальності за фазами реалізації концепції представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Календарно-функціональний план фаз життєвого циклу
інвестиційного проєкту**

Фаза проєкту	Ключові заходи та завдання	Відповідальний підрозділ	Очікуваний операційний результат
Передінвестиційна (1–2 міс.)	Розробка концепції, затвердження ТЕО, відкриття кредитної лінії, юридичне оформлення договорів	Фінансовий департамент, Юридичний відділ	Сформований бюджет, підписані контракти, залучені кошти
Інвестиційна (3–12 міс.)	Розробка ПЗ для чат-ботів та AI, закупівля терміналів, ремонт приміщень Dark Stores, реєстрація BTM	ІТ-департамент, Логістична служба, Маркетинг	Готова цифрова та фізична інфраструктура до запуску
Операційна (13–36 міс.)	Запуск хабів онлайн-доставки, впровадження автоматизованих черг, агресивні продажі BTM	Операційний департамент, Комерційний відділ	Зростання товарообігу, скорочення витрат на збут
Оціночно-моніторингова (постійно)	Контроль фінансових метрик, оцінка eNPS, моніторинг динаміки середнього чека та операційних витрат	Аналітичний відділ, HR-департамент	Досягнення планової рентабельності та стабілізація кадрів

Джерело: складено автором

3.2. Обґрунтування обсягів інвестиційних витрат та джерел фінансування

Перехід від концептуального бачення до практичної реалізації інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1» вимагає детальної декомпозиції фінансових потоків на етапі капітальних (CAPEX) та операційних (OPEX) витрат.

Обґрунтування фінансової архітектури проєкту здійснюється з урахуванням потреби в мінімізації вартості залученого капіталу та оптимізації податкового навантаження.

Для забезпечення фінансової стійкості, зафіксованої за підсумками 2025 року, формування інвестиційного портфеля обсягом 12 000 тис. грн структурується за суворим цільовим призначенням із поквартальним розподілом фінансування протягом першого (інвестиційного) року.

Першочерговим завданням фінансового планування є деталізація капітальних витрат (CAPEX) за кожним із пріоритетних субпроєктів, оскільки саме вони формують базу необоротних активів компанії та підлягають подальшій амортизації.

У розрізі Digital-модернізації основні кошти спрямовуються на придбання ліцензійного програмного забезпечення, хмарних серверних потужностей для інтеграції штучного інтелекту (AI) та оплати послуг розробників.

Напрямок логістики e-commerce вимагає капіталовкладень у промислове холодильне обладнання, системи клімат-контролю для належного зберігання лікарських засобів (відповідно до стандартів GDP), а також у закупівлю терміналів швидкого самовивозу.

Розширення мережі фармацевтичних маркетів передбачає витрати на капітальний ремонт приміщень, закупівлю торговельного обладнання та систем автоматизованого керування чергою. Повний перелік та специфікація капітальних витрат наведені в табл. 3.3.

Окрім капітальних вкладень, успішний запуск проєкту потребує фінансування першочергових операційних витрат (OPEX) на початкових етапах функціонування (перші 6 місяців операційної фази), до моменту виходу субпроєктів на рівень самоокупності.

Ці витрати включають орендну плату за приміщення Dark Stores під час ремонту, витрати на первинний фонд оплати праці додаткового IT-персоналу

та логістів, а також агресивну маркетингову кампанію в цифрових каналах для просування нових лінійок ВТМ і мобільного додатка.

Таблиця 3.3

Деталізований кошторис капітальних витрат (CAPEX) інвестиційного проекту

Напрямок інвестування та стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість	Ціна за одиницю, тис. грн	Загальна вартість, тис. грн
1. Digital-модернізація та ІТ				2 400
Розробка та інтеграція модулів AI та чат-ботів	компл.	1	950	950
Програмні п'южі для інтеграції з МІС та е-рецептами	ліцензія	3	150	450
Серверне обладнання та модернізація CRM	пристрій	2	50000	1 000
2. Логістика e-commerce (Dark Stores)				4 200
Ремонт та ізоляція складських приміщень хабів	кв. м	600	2,50	1 500
Кліматичне та холодильне обладнання (GDP)	компл.	3	400	1 200
Термінали швидкого самовивозу (лікокомати)	шт.	15	100	1 500
3. Екстенсивне розширення (Фармаркети)				3 000
Реконструкція та брендинг залів торгових точок	об'єкт	2	800	1 600
Торговельне та спеціалізоване обладнання	компл.	2	500	1 000
Системи електронної черги та зони самообслуговування	шт.	4	100	400
4. Розвиток маржинального портфеля (ВТМ)				1 200
Лабораторні дослідження, сертифікація ДД	серія	10	40	400
Розробка бренд-буку, дизайну упаковок та маркетинг	лінійка	2	400	800
5. Посилення HR-бренду та навчання				1 200
Запуск внутрішньої LMS-платформи навчання	платформ.	1	500	500
Розробка ПЗ для автоматизації зв'язку офіс-аптека	компл.	1	700	700
Разом CAPEX				12 000

Джерело: складено автором

Структура операційного бюджету запуску проекту представлена в табл.

3.4.

Таблиця 3.4

**Прогнозний орієнтовний бюджет стартових операційних витрат
(ОРЕХ) проекту (на перші 6 місяців запуску)**

Стаття операційних витрат	Цільове призначення	Обсяг фінансування, тис. грн	Джерело покриття витрат
Оренда приміщень	Оренда площ під Dark Stores на період запуску	480	Оборотні кошти мережі
Маркетинг та просування	Digital-реклама BTM, SEO сайту, таргет додатка	750	Оборотні кошти мережі
Фонд оплати праці (ФОП)	Оплата праці розробників, аналітиків та логістів	1 200	Поточний операційний дохід
Технічна підтримка	Хмарні сервери, супровід AI-систем та МІС	310	Поточний операційний дохід
Усього стартовий ОРЕХ	Забезпечення операційного старту проекту	2 740	

Джерело: складено автором

З метою оптимізації капітальної структури та збереження фінансової автономії підприємства, фінансування загального інвестиційного бюджету (CAPEX у розмірі 12 000 тис. грн) здійснюється на засадах багатоканальності. Враховуючи фінансову стабілізацію 2025 року, коли підприємство згенерувало 2 850 тис. грн чистого прибутку, а коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами зріс до 0,14, компанія спрямовує 4 800 тис. грн (40%) із внутрішніх резервів та нерозподіленого прибутку. Решта 7 200 тис. грн (60%) залучається у вигляді довгострокового банківського кредиту терміном на 36 місяців під відсоткову ставку 14% річних із диференційованим

графіком погашення тіла кредиту. Структура та умови формування інвестиційного капіталу наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Джерела фінансування та структура інвестиційного капіталу

Джерело фінансування	Обсяг залучення, тис. грн	Частка в капіталі, %	Вартість капіталу (ставка), %	Умови повернення / Забезпечення
Власний капітал (внутрішні резерви)	4 800	40	—	Нерозподілений прибуток, реінвестиції
Запозичений капітал (довгостроковий кредит)	7 200	60	14	Щомісячно, тіло кредиту рівними частинами
Усього капіталу	12 000	100	8,4 (WACC)	Гривневе фінансування проекту

Джерело: складено автором

Для розрахунку середньозваженої вартості капіталу (WACC) враховано, що власний капітал не несе безпосередніх відсоткових витрат, тому загальна вартість портфеля фінансування становить:

$$WACC = (0,4 * 0\%) + (0,6 * 14\%) = 8,4\%$$

Такий рівень середньозваженої вартості капіталу є цілком прийнятним і створює низький бар'єр для окупності проекту, враховуючи, що планова рентабельність активів (ROA) після модернізації прогнозується на рівні, значно вищому за 8,4%.

Для контролю за цільовим використанням ресурсів та запобігання касовим розривам розроблено поквартальний графік фінансування та освоєння інвестицій на перший рік реалізації проекту. Найбільша питома вага фінансових вливань припадає на перший та другий квартали, коли здійснюється активна розробка програмного забезпечення, закупівля серверів та обладнання для хабів.

Графік фінансування наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Поквартальний графік фінансування та освоєння коштів протягом першого року, тис. грн

Напрямок освоєння коштів	I Квартал	II Квартал	III Квартал	IV Квартал	Разом за рік
Digital-модернізація та ІТ	1 200	800	400	—	2 400
Логістика e-commerce	1 000	1 500	1 200	500	4 200
Екстенсивне розширення (фармаркети)	—	1 000	1 000	1 000	3 000
Розвиток маржинального портфеля (BTM)	400	400	400	—	1 200
Посилення HR-бренду та навчання	300	300	300	300	1 200
Всього надходжень / витрат	2 900	4 000	3 300	1 800	12 000
у тому числі за рахунок власних коштів (40%)	1 160	1 600	1 320	720	4 800
за рахунок кредиту (60%)	1 740	2 400	1 980	1 080	7 200

Джерело: складено автором

Розроблений та обґрунтований план інвестиційних витрат разом із диверсифікованою структурою джерел фінансування створює стійку фінансову платформу. Поквартальний контроль та залучення кредитного ресурсу в межах безпечних значень фінансового левериджу мінімізують ризики ліквідності підприємства, дозволяючи перейти до розрахунку показників економічної ефективності та окупності інвестиційного проєкту.

3.3. Розрахунок очікуваних грошових потоків та оцінка ефективності проєкту

Для оцінки інвестиційної привабливості проєкту на трирічний період (2026–2028 рр.) сформовано прогноз операційних доходів та витрат. Базою для прогнозування є очікуване якісне зростання середнього чека (на 17% згідно з цільовими KPI), оптимізація витрат на збут завдяки автоматизації (на 15%), а

також вища маржинальність нових категорій товарів (ВТМ та дерматокосметики). Амортизація капітальних витрат (CAPEX) розрахована прямолінійним методом, виходячи з середнього терміну корисної служби активів у 5 років (20% на рік, або 2 400 тис. грн щорічно). Податок на прибуток прийнято на рівні чинного законодавства України — 18%.

Прогнозні фінансові результати та розрахунок чистого грошового потоку (NCF) за роками реалізації наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогноз фінансових результатів та грошових потоків проєкту
(2026–2028 рр.), тис. грн**

Показник	2026 р. (1-й рік)	2027 р. (2-й рік)	2028 р. (3-й рік)
Приріст чистого доходу від реалізації	8 500	14 200	19 800
Приріст операційних витрат (без амортизації)	-3 200	-4 800	-6 100
Амортизаційні відрахування (CAPEX)	-2 400	-2 400	-2 400
Фінансові витрати (відсотки за кредитом 14%)	-1 008	-672	-336
Приріст прибутку до оподаткування (ЕВТ)	1 892	6 328	10 964
Податок на прибуток (18%)	-340,56	-1 139,04	-1 973,52
Приріст чистого прибутку	1 551,44	5 188,96	8 990,48
Коригування: додавання амортизації (+)	2 400	2 400	2 400
Чистий грошовий потік від операцій (OCF)	3 951,44	7 588,96	11 390,48
Повернення тіла кредиту (-)	-2 400	-2 400	-2 400
Вільний грошовий потік проєкту (NCF)	1 551,44	5 188,96	8 990,48

Джерело: складено автором

Для об'єктивного визначення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків застосовується процедура дисконтування. Коефіцієнт дисконтування розраховується на основі середнього значення WACC = 8,4%.

Розрахунок дисконтованого грошового потоку та інтегральних показників ефективності (чистої теперішньої вартості NPV, індексу прибутковості PI та періоду окупності PP) наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок дисконтованих грошових потоків та інтегральних показників ефективності, тис. грн

Показник	0-й період (старт)	2026 р. (1-й рік)	2027 р. (2-й рік)	2028 р. (3-й рік)	Разом
Обсяг капітальних інвестицій (CAPEX)	-12 000	—	—	—	-12 000
Вільний грошовий потік (NCF)	—	1 551,44	5 188,96	8 990,48	15 730,88
Коефіцієнт дисконтування (r=8.4%)	1	0,9225	0,8510	0,7851	—
Дисконтований грошовий потік (DNCF)	—	1 431,2	4 415,81	7 058,43	12 905,44
Кумулятивний DNCF	-12 000	-10 568,8	-6 152,99	+905,44	—
Чиста теперішня вартість (NPV)	—	—	—	—	+905,44
Індекс прибутковості (PI)	—	—	—	—	1,08

Джерело: складено автором

Проведені фінансово-економічні розрахунки дозволяють зробити фундаментальні висновки щодо доцільності реалізації інвестиційного проєкту:

1. Чиста вартість (NPV) становить +905,44 тис. грн. Оскільки $NPV > 0$, проєкт є економічно вигідним, повністю покриває первинні витрати, витрати на обслуговування кредиту та генерує додаткову вартість для аптечної мережі.

2. Індекс прибутковості (PI) становить 1,08 (12 905 / 12 000). Це означає, що кожна інвестована в модернізацію гривня принесе 1.08 грн дисконтованого доходу, що підтверджує ефективність використання капіталу.

3. Проста окупність проєкту настає протягом 3-го року реалізації. Дисконтований період окупності (DPP), розрахований на основі кумулятивного дисконтованого потоку, становить 2,87 року (орієнтовно 2

роки та 10 місяців), що вкладається в межі закладеного трирічного інвестиційного горизонту компанії.

Таким чином, розраховані фінансові метрики доводять, що реалізація інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1» забезпечить стабільний приріст доходів, швидко окупність запозичених коштів та зміцнення фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

3.4 Аналіз ризиків інвестиційного проєкту та заходи щодо їх мінімізації

Реалізація інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1» розрахована на трирічний період, що підвищує рівень його вразливості до факторів невизначеності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Комплексне управління ризиками є критично важливою умовою для забезпечення стабільності грошових потоків та досягнення планових показників ефективності (NPV, PI, DPP). На основі попередньо проведеного SWOT-аналізу та соціологічного опитування експертного середовища компанії, усі потенційні ризики проєкту було класифіковано за функціональними групами: ринкові, кадрові, операційно-технологічні, фінансові та регуляторно-законодавчі. Для об'єктивної оцінки виявлених деструктивних чинників застосовано метод експертних оцінок та побудовано матрицю ризиків за двома параметрами: ймовірність виникнення (P) та ступінь деструктивного впливу на кінцевий фінансовий результат проєкту (I). Кожен параметр оцінювався за шкалою від 0,1 (мінімальний) до 1,0 (критичний), а інтегральний рівень ризику (R) визначено як їхній добуток ($R = P \cdot I$). Повна матрична карта ризиків інвестиційного проєкту разом із розробленими превентивними заходами мінімізації та нейтралізації зафіксована в табл. 3.9.

Аналіз отриманих інтегральних значень свідчить, що найбільш критичну загрозу для інвестиційного проєкту становлять кадрові ризики

(0,56). Це повністю підтверджує гіпотезу, сформовану під час соціологічного дослідження персоналу компанії, де брак лінійних фахівців першого столу було визнано головним ринковим бар'єром. Заходи з мінімізації цього ризику інтегровані в саму сутність проєкту: автоматизація комунікаційних та логістичних процесів (через чат-ботів, МІС та закриті склади) покликана кардинально знизити інтенсивність потоку клієнтів на одну фізичну точку, розвантажуючи персонал та стабілізуючи кадрові показники eNPS.

Друге місце за рівнем загрози посідають фінансово-економічні чинники (0,49), зумовлені загальною макроекономічною нестабільністю в країні. Ризик зростання витрат на оренду приміщень та енергоносії нівелюється за рахунок інфраструктурного переформатування: Dark Stores, на відміну від класичних аптек, не потребують дорогих фасадних локацій у місцях із високим пішохідним трафіком, що дозволяє орендувати дешевші складські площі у спальних або промислових зонах, значно знижуючи питомі ОРЕХ-витрати на одиницю реалізованої продукції. Ринковий тиск та ризики регуляторних обмежень (0,42 та 0,36 відповідно) мінімізуються шляхом цілеспрямованої зміни структури продажів. Акцент на розвиток контрактного виробництва та розширення сегменту лікувальної косметики дозволяє аптечній мережі самостійно контролювати ціноутворення та отримувати валовий прибуток у межах 40–50%, що повністю перекриває потенційні втрати від жорсткого державного регулювання цін на життєво необхідні лікарські засоби (Rx).

У підсумку, побудований профіль ризиків доводить, що розроблена система превентивних заходів є диверсифікованою та гнучкою. Інвестиційний проєкт містить достатній внутрішній потенціал для самозахисту: технологічні інновації та структурні зміни асортименту не лише генерують додатковий грошовий потік, а й виступають інструментом розподілу ключових операційних, кадрових та ринкових загроз, забезпечуючи життєздатність проєкту протягом усього життєвого циклу.

Матриця оцінки інвестиційних ризиків проєкту та стратегії їх мінімізації

Опис ризику та його природа	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Рівень ризику (R)	Стратегічні заходи та інструменти мінімізації
1. Кадрові ризики Дефіцит лінійного персоналу, саботаж інновацій, плинність кадрів	0,8	0,7	0,56 (Високий)	Впровадження внутрішньої LMS-платформи для адаптації; гнучкі системи KPI; автоматизація рутини (чат-боти, електронні черги) для зниження фізичного навантаження.
2. Фінансово-економічні ризики Зростання операційних витрат, інфляція, подорожчання енергоносіїв	0,7	0,7	0,49 (Високий)	Формування закритих хабів Dark Store (нижча орендна плата порівняно з центрами міст); перехід на енергоефективне холодильне та кліматичне обладнання.
3. Ринкові та конкурентні ризики Агресивний демпінг конкурентів, стрімкий розвиток їхніх маркетплейсів	0,6	0,7	0,42 (Середній)	Масштабування високоефективних та маржинальних лінійок BTM у категорії дієтичних добавок та дерматокосметики; кастомізація CRM-системи на базі AI.
4. Регуляторні та законодавчі ризики Обмеження націнок на Rx-ліки, посилення правил рецептурного відпуску	0,6	0,6	0,36 (Середній)	Диверсифікація асортиментного портфеля у бік нерегульованого сегменту (non-Rx, дитяче харчування, косметика); глибока інтеграція з МІС та е-рецептами.
5. Операційно-технологічні ризики Збої в IT-інфраструктурі, помилки автоматизації логістики Dark Store	0,4	0,8	0,32 (Середній)	Дублювання серверних потужностей у хмарі; покрокове (поквартальне) розгортання модулів штучного інтелекту; постійний моніторинг помилок
6. Логістичні ризики Касові розриви у постачальників, дефіцит окремих позицій медикаментів	0,4	0,5	0,20 (Низький)	Перехід на прямі контракти з міжнародними та національними дистриб'юторами; автоматизація систем управління запасами для уникнення дефіциту

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано стратегічну концепцію трансформації бізнес-моделі аптечної мережі від традиційного роздрібного формату до інтегрованої омніканальної екосистеми. На основі синергетичного поєднання діджиталізації та інфраструктурної модернізації визначено базові вектори розвитку, серед яких ключове місце посідають діджитал-модернізація та ІТ-інфраструктура, оптимізація логістики e-commerce через розгортання системи закритих складів хабового типу та терміналів самовивозу, екстенсивне розширення мережі великоформатних фармаркетів, масштабування високомаржинального портфеля власних торгових марок, а також посилення бренд-іміджу роботодавця разом із впровадженням систем автоматизації та навчання лінійного персоналу.

2. Сформовано та деталізовано фінансову архітектуру проєкту, яка базується на раціональній багатоканальній схемі фінансування. Для забезпечення фінансової безпеки та збереження належного рівня автономії підприємства передбачено оптимальне поєднання реінвестування власного капіталу у вигляді нерозподіленого прибутку та залучення запозичених ресурсів у вигляді довгострокового банківського кредиту. Розрахована середньозважена вартість капіталу є цілком прийнятною та безпечною, що мінімізує загрози для поточної ліквідності та створює низький бар'єр для подальшої окупності капіталовкладень.

3. Побудовано прогностичні моделі операційних грошових потоків на основі закладених цільових показників ефективності, зокрема очікуваного якісного зростання середнього чека та суттєвого зниження витрат на збут завдяки автоматизації рутинних операцій. Розрахунок інтегральних показників економічної ефективності довів високу доцільність інвестицій. Чиста теперішня вартість проєкту є позитивною, що підтверджує спроможність модернізації генерувати додаткову вартість. Індекс прибутковості перевищує одиницю, демонструючи ефективне використання

кожної інвестованої гривні, а дисконтований період окупності повністю вкладається в межі закладеного інвестиційного горизонту компанії, що задовольняє вимоги щодо повернення коштів.

4. Розроблено комплексну карту інвестиційних ризиків із визначенням матричних значень їхньої ймовірності та сили деструктивного впливу. Ідентифіковано, що найбільшу потенційну загрозу для життєздатності проекту несуть кадрові та фінансово-економічні чинники. Доведено, що запропоновані заходи мінімізації — зокрема автоматизація роботи першого столу, перехід на закриті склади в зонах із нижчою орендною платою та диверсифікація асортименту у бік нерегульованого сегменту товарів, такого як дієтичні добавки та дерматокосметика — мають високу превентивну здатність, гарантують стабільність функціонування аптечної мережі протягом усього життєвого циклу проекту.

ВИСНОВКИ

1. Здійснено теоретичне узагальнення, методичне обґрунтування та практичне розв'язання актуального завдання щодо розробки та економічного оцінювання інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі в сучасних умовах фармацевтичного ринку.

2. Виявлено, що інвестиційний проєкт розвитку підприємства є багатогранною економічною категорією, яка гармонійно поєднує в собі організаторсько-правову форму, фінансово-економічне обґрунтування та системно організований комплекс управлінських дій. У сучасних мінливих умовах господарювання науково обґрунтована класифікація інвестицій за функціональною спрямованістю, цілями, масштабами, схемами фінансування та ступенем ризику виступає базовим інструментом менеджменту для структурування збалансованого інвестиційного портфеля та вибору адекватних методів управління. Визначено, що основними стратегічними векторами інвестування на сучасному етапі є цифровізацію, розвиток електронної комерції, оптимізацію логістичної інфраструктури шляхом розбудови хабів і закритих складів, впровадження автоматизованих систем управління запасами та кастомізацію сервісів обслуговування клієнтів.

3. Практична реалізація дослідження базувалася на комплексному аналізі організаційно-економічної діяльності, фінансово-господарського стану, а також ринкових позицій та внутрішнього потенціалу аптечної мережі «АПТЕКА 9-1-1», що дозволило сформувати надійний аналітичний фундамент для обґрунтування майбутнього інвестиційного проєкту розвитку. Організаційно-економічна характеристика компанії засвідчила, що мережа є одним із лідерів роздрібного фармацевтичного ринку України з чітко вираженою централізованою структурою управління, розвиненою логістичною інфраструктурою та диверсифікованим асортиментом. Основними чинниками забезпечення її конкурентоспроможності в умовах високої ринкової волатильності виявлені, зокрема активне впровадження

омніканальної моделі продажів, успішний розвиток власних цифрових платформ та гнучка клієнтоорієнтована маркетингова політика.

4. Аналіз фінансових результатів та фінансової стійкості компанії продемонстрував стійку позитивну динаміку і здатність мережі генерувати прибуток у кризових умовах, про що свідчить впевнене зростання чистого доходу від реалізації продукції та значне збільшення валового прибутку, яке дозволило компанії вийти на позитивний чистий фінансовий результат. Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості підтвердив поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства, що відобразилося у зростанні коефіцієнта автономії, зниженні коефіцієнта фінансового левериджу та покращенні показників рентабельності продажів і активів, формуючи сприятливий клімат для залучення інвестицій.

5. Розроблено комплексну карту інвестиційних ризиків із визначенням матричних значень їхньої ймовірності та сили деструктивного впливу. Ідентифіковано, що найбільшу потенційну загрозу для життєздатності проєкту несуть кадрові та фінансово-економічні чинники. Доведено, що запропоновані заходи мінімізації — зокрема автоматизація роботи першого столу, перехід на закриті склади в зонах із нижчою орендною платою та диверсифікація асортименту у бік нерегульованого сегменту товарів, такого як дієтичні добавки та дерматокосметика — мають високу превентивну здатність, гарантують стабільність функціонування аптечної мережі протягом усього життєвого циклу проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптечна мережа «Аптека 9-1-1» : офіційний сайт. URL: <https://apтека911.ua/ua> (дата звернення: 08.03.2026).
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 398–404.
3. Балан В. Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 109–115.
4. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львівський держ. ун-т внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2016. 93 с.
6. Гагарінов О. В., Лагодієнко М. О. Стратегічний менеджмент в антикризовому управлінні. *Development Service Industry Management*. 2024. Vol. 2. P. 227–231.
7. Грідін О., Заїка С., Сагачко Ю. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4(13). С. 3–10.
8. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
9. Деренська Я. М., Абдуллаєв Н. Ш. Впровадження концепції управління проектним портфелем у діяльність фірми. *Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки* : матеріали II Міжнар.

наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 22 черв. 2019 р. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2019. С. 107–109.

10. Дибчинська Я. С., Шавкун І. Г. Основи менеджменту проєктів : навч. посіб. для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спец. «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 183 с.

11. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

12. Дослідження фармацевтичної обізнаності населення як потреби сучасного суспільства в питаннях раціонального використання ліків / А. А. Котвіцька та ін. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 4. С. 3–13.

13. Євдокимова А. В. Планування проєктних дій : конспект лекцій. Суми : СумДУ, 2020. 70 с.

14. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проєктами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.

15. Зачко О. Б., Івануса А. І., Кобилкін Д. С. Управління проєктами: теорія, практика, інформаційні технології : навч. посіб. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.

16. Кадикова М., Ларіна С. О., Чумаченко І. В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проєктів. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 1(7). С. 51–58.

17. Кузьмичов А. І. Планування та управління проєктами. Моделювання засобами MS Excel : практикум. Київ : Ліра-К, 2020. 180 с.

18. Леонов Я. В. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. Харків : ХДАФК, 2024. 84 с.

19. Мельник К. І., Деренська Я. М. Інвестиційний проєкт як основа розвитку організації. *Youth Pharmacy Science* : матеріали III Всеукр. наук.-пркт. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 7-8 груд. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 454–456.
20. Микитюк П. П. Управління проєктами : навч. посіб. Тернопіль, 2014. 270 с.
21. Посилкіна О. В., Грінь І. А., Ткачук Б. В. Розробка і реалізація проєкту удосконалення мотивації персоналу у закладі охорони здоров'я на основі КРІ. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 57–67.
22. Правило Болар як один з механізмів уникнення монополії на фармацевтичному ринку України / Ю. С. Братішко та ін. *Фармацевтичні технології, стандартизація та забезпечення якості лікарських засобів* : матеріали II Internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 22 трав. 2025 р. Харків : НФаУ, 2025. С. 133–134.
23. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Операційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., допов. та перероб. Вінниця : ВНТУ, 2025. 235 с.
24. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : Вид. Брагинець О. В., 2018. 306 с.
25. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред. О. Я. Лотиш. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.
26. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / А. В. Балабаниць та ін. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с.
27. Тарасюк Г. М. Управління проєктами: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Каравела, 2006. 364 с.
28. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підруч. для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 2017. 456 с.
29. Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Менеджмент підприємств : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2021. 278 с.

30. Управління проектами : навч. посіб. (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я. Омельченко та ін. Київ : МДУ, 2025. 301 с.
31. Фінансовий менеджмент проєктів і програм : навч. посіб. / В. П. Ніколаєв та ін. Ірпінь : Ун-т держ. фіскальної служби України, 2019. 400 с.
32. Фісенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с.
33. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2. С. 96–99.
34. Alp O., Ajam M. An approach to plan infrastructural investments to facilitate domestic trade. *INFOR: Information Systems and Operational Research*. 2024. Vol. 62(3). P. 529–555. [DOI: 10.1080/03155986.2024.2311472](https://doi.org/10.1080/03155986.2024.2311472).
35. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute. 7th ed. Newtown Square, 2021. 370 p.
36. Canbaz B., Marle F. Construction of project portfolio considering efficiency, strategic effectiveness, balance and project interdependencies. *International Journal of Project Organisation and Management*. 2016. Vol. 8(2). P. 103–12.
37. Derenska Ya. M. Approaches to project portfolio formation by pharmaceutical products producers. *Economic Annals-XXI*. 2019. Vol. 176 (3-4). P. 99–108.
38. Erakhtina A. A. Investments in healthcare, life expectancy, and economic growth. *Problems of Economic Transition*. 2022. Vol. 63(1-3). P. 20–33. [DOI: 10.1080/10611991.2022.2113312](https://doi.org/10.1080/10611991.2022.2113312).
39. Fliers P. T. The impact of market power and financial flexibility on corporate investment policy. *Applied Economics, Taylor Francis Journals*. 2025. Vol. 57(52). P. 8710–8725. DOI: 10.1080/00036846.2024.2402575.
40. Shahini E., Shahini Er. Analysis of current investment projects and their economic justification. *Economic Forum*. 2024. Vol. 14(2). P. 38–50. [DOI: 10.62763/cb/2.2024.38](https://doi.org/10.62763/cb/2.2024.38).

41. Yfantopoulos J. The impact of under-investment on health in Southern and Central Eastern European Countries. *Expert Review of Pharmacoeconomics Outcomes Research*. 2023. Vol. 24(1). P. 29–35. [DOI: 10.1080/14737167.2023.2267766](https://doi.org/10.1080/14737167.2023.2267766).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є обґрунтування інвестиційного проекту розвитку аптечної мережі. Ваша експертна думка та практичний досвід допоможуть визначити найперспективніші напрямки модернізації, виявити сильні сторони мережі та сформуванати надійний фундамент для інвестиційних рішень.

Анкета є анонімною, а всі отримані дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді для науково-практичних цілей.

1. Ваша стать:

- Жіноча
- Чоловіча

2. Ваш вік:

- до 25 років
- 26 – 35 років
- 36 – 45 років
- 46 – 55 років
- понад 55 років

3. Ваша освіта:

- Вища фармацевтична (магістр / спеціаліст)
- Середня спеціальна фармацевтична (бакалавр / молодший спеціаліст / фармацевт-асистент)
- Вища економічна / менеджмент / маркетинг
- Інша освіта (будь ласка, вкажіть): _____

4. Ваша посада в аптечній мережі:

- Фармацевт / провізор першого столу
- Завідувач апки / заступник завідувача
- Регіональний / кураторський менеджер
- Співробітник офісу (департамент маркетингу, закупівель, логістики, ІТ, HR тощо)
- Інше: _____

5. Ваш загальний стаж роботи у фармацевтичній галузі:

- до 1 року
- 1 – 3 роки
- 5 років
- 5 – 10 років
- понад 10 років

7. Які чинники, на Вашу думку, є головними конкурентними перевагами аптечної мережі на сучасному ринку? (Виберіть усі відповідні варіанти, але не більше 5)

- Широке географічне покриття та доступність аптек (локація)
- Гнучка та впізнавана цінова політика (низькі ціни, дисконти)

продовження дод. А

- Високий рівень цифровізації (зручний сайт, мобільний додаток, власна ІТ-інфраструктура)
- Інтеграція з популярними сервісами онлайн-бронювання (Tabletki.ua тощо)
- Впізнаваність бренду та висока лояльність споживачів
- Широкий та унікальний асортимент товарів (включаючи ВТМ — власну торгову марку)
- Цілодобовий графік роботи більшості ключових торгових точок
- Ефективна програма лояльності для постійних клієнтів
- Висока кваліфікація та клієнтоорієнтованість персоналу
- Швидкість обслуговування та мінімізація черг
- Наявність державних та соціальних програм («Доступні ліки» тощо)
- Інше: _____

8. Які ключові внутрішні бар'єри або «слабкі місця» мережі потребують першочергового інвестиційного фінансування для забезпечення подальшого розвитку? (Оберіть до 4 варіантів)

- Технічний стан, дизайн та ергономіка торгових залів (потреба в редизайні)
- Необхідність автоматизації складської логістики та управління запасами
- Дефіцит кваліфікованих кадрів (лінійного персоналу) та потреба в інвестиціях в HR-бренд
- Обмеженість торгових площ у деяких локаціях для розширення асортименту
- Рівень кастомізації (персоналізації) мобільного додатка та CRM-системи
- Швидкість обробки та комплектації онлайн-замовлень в аптеках
- Недостатній рівень розвитку власної служби кур'єрської доставки
- Залежність від сторонніх маркетплейсів та агрегаторів замовлень
- Потреба в оптимізації внутрішніх комунікацій між офісом та аптеками
- Необхідність впровадження нових сервісів для клієнтів (наприклад, телемедицина, куточки здоров'я)
- Навантаження на персонал через високу інтенсивність потоку клієнтів
- Інше: _____

9. Оцініть рівень загрози для ринкових позицій мережі «911» з боку основних ринкових факторів: (Оберіть до 3 варіантів)

- Агресивна цінова експансія з боку інших великих національних мереж
- Відкриття конкурентами аптек у безпосередній близькості до точок «911»
- Зниження купівельної спроможності населення та переорієнтація на дешевший сегмент

продовження дод. А

- Зміни у законодавстві (регулювання націнок, ліцензійні умови, рецептурний відпуск)
- Стрімкий розвиток e-commerce сегменту конкурентів та запуск ними власних маркетплейсів
- Активні маркетингові та HR-кампанії конкурентів з переманювання персоналу
- Перебої в постачанні або дефіцит окремих позицій ЛЗ у дистриб'юторів
- Зростання операційних витрат (оренда, комунальні платежі, енергоносії)
- Зміна споживчої поведінки (перехід клієнтів на онлайн-консультації та доставку замість візиту)
- Монополізація ринку окремими гравцями в регіонах
- Інше: _____

10. Які стратегічні напрямки розширення асортименту мають найбільший потенціал для залучення інвестицій з метою підвищення маржинальності бізнесу? (Оберіть до 4 варіантів)

- Збільшення частки ексклюзивного імпорту лікарських засобів
- Активний розвиток лінійок Власної Торгової Марки (VTM) у категорії ДД
- Розширення сегменту лікувальної та преміальної косметики (дерматокосметика)
- Впровадження / розширення асортименту дитячого харчування та товарів для догляду за дітьми
- Збільшення частки товарів медичного призначення для домашнього використання (тонометри, інгалятори тощо)
- Розвиток категорії товарів для здорового способу життя (дієтичне, спортивне харчування)
- Впровадження ортопедичних товарів та засобів реабілітації
- Розширення асортименту засобів особистої гігієни екологічного спрямування
- Фокус на рідкісних (орфанних) препаратах та госпітальному сегменті
- Створення спеціалізованих фіто-зон або відділів здорового харчування
- Інше: _____

11. У який технологічний інструментарій (Digital-напрямок), на Вашу думку, найбільш доцільно інвестувати кошти для оптимізації взаємодії з клієнтом? (Оберіть до 3 варіантів)

- Впровадження штучного інтелекту (AI) для персоналізованих рекомендацій у додатку
- Розвиток та покращення інтерфейсу власного сайту та мобільного додатка
- Інтеграція голосових роботів та чат-ботів для автоматичного підтвердження замовлень

продовження дод. А

- Впровадження електронних рецептів та інтеграція з медичними інформаційними системами (МІС)
- Перехід на повністю безпаперові технології (електронні чеки, цифрові картки лояльності)
- Розвиток сервісу швидкого самовивозу через спеціальні термінали / апкомати (поштомати в аптеці)
- Інвестиції в автоматизовані системи управління чергою в залах з високим трафіком
- Створення кабінету хронічного хворого (автоматичне нагадування про покупку ліків)
- Інтеграція інтерактивних інформаційних табло / кіосків самообслуговування в торгових залах
- Оптимізація та прискорення пошукових алгоритмів на внутрішніх ресурсах мережі
- Інше: _____

12. Як Ви оцінюєте поточний рівень лояльності споживачів до бренду «911» порівняно з найближчими конкурентами у Вашому регіоні?

- Значно вищий (клієнти обирають «911» незалежно від обставин)
- Дещо вищий (переважно йдуть до нас, але порівнюють ціни)
- На однаковому рівні з основними конкурентами
- Дещо нижчий (клієнти частіше обирають конкурентів через певні чинники)
- Значно нижчий (мережі важко утримувати постійних клієнтів)
- Важко відповісти

13. Який вектор просторового та структурного розвитку мережі, на Ваш погляд, є найбільш інвестиційно привабливим на наступні 3 роки?

- Подальше масштабування та відкриття нових стандартних аптек у спальних районах
- Експансія у сільську місцевість та невеликі селища (де нижча конкуренція)
- Відкриття мега-аптек (фармаркетів) із відкритим доступом до зони non-Rx (нелікарських товарів)
- Формування закритих хабів-складів (Dark Store) суто для обслуговування онлайн-доставки
- Проведення масштабного редизайну (ребрендингу) вже існуючих аптек мережі
- Відкриття спеціалізованих (соціальних, рецептурних або ветеринарних) аптечних пунктів
- Оптимізація локацій: закриття нерентабельних точок та релокація в зони з вищим трафіком
- Інвестиції у купівлю та поглинання дрібних локальних мереж в окремих регіонах

продовження дод. А

- Розвиток франчайзингової моделі співпраці
- Розширення присутності аптечних пунктів безпосередньо в лікувально-профілактичних закладах (ЛПУ)
- Інше: _____

14. Які критерії повинні бути пріоритетними при оцінці ефективності майбутнього інвестиційного проєкту розвитку аптечної мережі «911»?
(Оберіть до 3 варіантів)

- Приріст чистого прибутку та рентабельності продажів
- Збільшення частки ринку (ринкової позиції) мережі в цілому або в конкретному регіоні
- Скорочення операційних витрат (завдяки автоматизації та оптимізації)
- Зростання середнього чека та кількості позицій у чеку
- Підвищення показника NPS (індексу лояльності клієнтів)
- Збільшення частки онлайн-замовлень у загальному товарообігу
- Зниження плинності кадрів та підвищення задоволеності персоналу (eNPS)
- Швидкість окупності вкладених інвестицій (ROI / PP)
- Зміцнення іміджу бренду як найбільш інноваційної мережі
- Мінімізація ризиків списання та оптимізація залишків товарів
- Інше: _____

Щиро дякуємо за приділений час та внесок у розвиток нашої мережі!



with the proceedings of the

X International Scientific and Theoretical Conference

**The current state of
development of world science:
characteristics and features**

23.01.2026

Lisbon, Portuguese Republic

Lisbon, 2026

SECTION 3.**MANAGEMENT, PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION****Derenska Yana Mykolaivna** 

Candidate of Economic Sciences, associate professor,
 associate professor at the Department of Management,
 Marketing and Quality Assurance in Pharmacy
National University of Pharmacy, Ukraine

Novosel Maxim Mykolaiovych

Higher Education Student of Educational and Professional Program Management
National University of Pharmacy, Ukraine

THE STRATEGIC EVOLUTION OF INVESTMENT PROJECT SUBSTANTIATION

The relevance of implementing robust investment projects has transcended the traditional pursuit of capital growth, becoming a foundational necessity for organizational survival in a climate of persistent volatility, technological disruption, and shifting societal expectations.

To ensure sustained development, contemporary organizations are diversifying their project portfolios into specific high-growth and high-complexity categories. These typologies reflect the "megatrends" identified by global analysts, ranging from the foundations of artificial intelligence to the "rewiring" of global energy and commerce [1].

Substantiating an investment development project requires a highly structured and multi-disciplinary approach. Organizations must move beyond static financial projections toward dynamic, real-time appraisal systems that incorporate AI-driven forecasting and rigorous ESG due diligence [2].

The first stage of substantiation involves a rigorous "Strategic Alignment Review." Organizations must verify that the proposed project maps directly to their core objectives and "reinvention" strategy. This often involves the use of AI agents to process vast datasets – including news articles, financial reports, and social media sentiment – to identify whether the project addresses an emerging market trend or a structural risk. Projects that fail to demonstrate alignment with the organization's "innovation velocity" or "long-term sustainability" goals are filtered out during this initial week-long screening.

For projects that pass the initial screening, the substantiation process enters a

detailed due diligence phase. This phase must integrate "Environmental and Social Due Diligence" (ESDD) from the outset.

A critical component of this stage is the "Double Materiality Assessment." This dual-perspective analysis examines:

1. Financial Materiality (Outside-In). External factors, such as climate-related natural disasters or shifting energy prices, could cause tangible losses to the project's productivity and stability.

2. Impact Materiality (Inside-Out). How the project's implementation affects society and the environment, including its carbon emissions, social infrastructure impact, and resource management [2].

Traditional financial forecasting models are increasingly seen as insufficient in a rapidly changing market. Generative AI can simulate multiple "what-if" scenarios, such as fluctuations in currency rates, interest rate shifts, and geopolitical developments, allowing finance teams to develop "rolling forecasts" that adjust in real-time.

Risk management has evolved from a periodic assessment to a "real-time necessity". AI tools now provide proactive predictive capabilities for managing risks ranging from loan defaults to supply chain disruptions. Substantiation at this stage requires "Stress Testing" the project against specific economic crises or market downturns using AI models that evaluate risk-return trade-offs and asset correlations. This ensures that the project is not only viable in a "base case" scenario but also resilient under duress.

The final stage of substantiation involves transparently communicating the findings to all stakeholders to avoid "impact washing" or "greenwashing". Stakeholder engagement is also crucial for success, as projects that incorporate feedback from employees and the local community are shown to have higher long-term viability. This stage concludes with the establishment of "Key Performance Indicators" (KPIs) and "ESG (Environmental, Social, Governance) Objectives" that will be monitored throughout the project's entire lifecycle.

The selection of the "best" investment project option is a complex decision-making process that balances quantitative financial metrics with qualitative strategic and ethical considerations. Financial criteria remain the most frequent "guardrails" for project selection. The goal is to ensure the project delivers measurable value and efficient use of resources. So, system of criteria includes resource availability, risk assessment, potential impact, strategic alignment [3]. The most important metrics:

1. Net Present Value (NPV). This remains a primary metric for assessing profitability over time. It accounts for the "time value of money," where cash received today is more valuable than future profits due to its earning potential.

The current state of development of world science: characteristics and features •

2. Internal Rate of Return (IRR). The discount rate that makes the NPV of all cash flows zero. While higher IRR is generally preferred, NPV is prioritized if there are no capital constraints.

3. Payback Period. Projects with a shorter recovery time for the initial investment are viewed as lower-risk endeavors.

4. Efficiency Ratio Improvement. Specifically for digital and AI projects, the projected improvement in the efficiency ratio (operating expenses divided by revenue) is a telling forward-looking indicator [3].

Leading organizations emphasize that financial data alone cannot reveal a project's full potential. So, manager had to assess:

1. Innovation Velocity. Tracks how quickly the project allows the company to develop and launch new features or products to maintain competitive advantage.

2. Employee Engagement Score. A project's success is often tied to workforce commitment. Organizations with high engagement see 23% higher profitability.

3. Digital Adoption Rate. Measures how effectively the new project's tools are used by employees and customers, typically leading to 20–30% efficiency gains [4].

Also, the author describes other non-financial indicator: net promoter score; customer retention rate and support ticket volume; employee turnover rate; time to hire; operational cycle time; on-time delivery rate; product defect rate; customer acquisition cost payback period [4].

Organizations utilize "Weighted Scoring Models" (weights typically 1-5, scales 1-10) to compare dissimilar projects. For example, a project's "Strategic Impact" might be weighted at 40%, "Resource Requirements" at 30%, "Implementation Feasibility" at 20%, and "Timing" at 10%. The Analytical Hierarchy Process (AHP) is another advanced method for complex scenarios, often resulting in a 40% improvement in project success rates by meticulously evaluating competing projects against diversified criteria [3]. It is the use of a multi-criteria model that allows for a more complete and effective justification of the choice of the best investment project.

The investigation into new trends for the substantiation of investment development projects demonstrates that the field is undergoing a transition from static appraisal to dynamic, technology-enabled reinvention. The relevance of these projects is increasingly defined by their ability to serve as "value creation engines," where technology, sustainability, and financial materiality converge into a single narrative of organizational resilience. Furthermore, the integration of ESG criteria is no longer a matter of compliance but a strategic differentiator.

Список використаних джерел:

I. Zozna, M. (2025). Four Standout Investment Themes for 2025.

- <https://www.morganstanley.com/insights/articles/investment-themes-2025-driving-opportunity>.
2. ESG Integration in Investing: Driving Sustainable Value & Measuring Impact. <https://www.adb.int/wp-content/uploads/2025/02/NDB-NIF-ESG-Integration-in-Investing.pdf>.
3. Project Selection Criteria: A Comprehensive Guide to Choosing Winning Projects. <https://www.fsigma.us/project-management/project-selection-criteria/>.
4. Litch, J. (2025). 12 Critical Non-Financial Metrics Every Modern CFO Should Track. <https://www.abcam.ai/blog/non-financial-metrics>.

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ
НОВИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ**

МАТЕРІАЛИ
XXXII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ ТА СТУДЕНТІВ

15–17 квітня 2026 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2026

УДК 615.1

Редакційна колегія: проф. Кухтенко О. С., проф. Рубан О.А., доц. Буряк М.В.

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

Актуальні питання створення нових лікарських засобів: матеріали XXXII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів (15-17 квітня 2026 р., м. Харків). – Харків: НФаУ, 2026. – 453 с.

Збірка містить матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів, 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; суспільствознавства; фундаментальних та мовних наук.

УДК 615.1

© НФаУ, 2026

Стратегія низьковитратності базується на глибокому аналізі точки безбитковості: чим нижчі змінні витрати, тим швидше підприємство починає отримувати прибуток. Водночас стратегія високоякісності розглядає якість як спосіб зменшити загальну вартість володіння через скорочення витрат на гарантію та повернення. Гнучкість дозволяє системі швидко перемикатися між різними станами, що є критичним у галузях з високим ступенем ризику та мінливості показників зовнішнього середовища. Спеціалізація та диверсифікація представляють два різні підходи до управління ризиками та ростом: перша максимізує ефективність у вузькому сегменті, друга розподіляє ризики між різними напрямками діяльності.

Висновки. Таким чином, для реалізації ефективних прийомів операційного менеджменту підприємство повинно розпочати з формування операційної стратегії. Суттєвним чинником визначення напрямку створення та подальшого опрацювання операційних процесів є тяжіння до поточних змін ринку, вимог споживачів до надання послуг чи продажу продукції організації. Тому залежність виробничої стратегії визначається балансуванням між зовнішніми потребами ринку та внутрішніми можливостями самої організації щодо існуючого техніко-організаційного рівня, фінансового стану, ресурсного забезпечення. З іншого боку, саме впровадження виваженої операційної стратегії, використання удосконалених технологій, новітніх інструментів операційного менеджменту дозволить підприємству вийти на новий рівень, забезпечивши успіх у конкурентній боротьбі.

ВИКОРИСТАННЯ БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНОЇ ОЦІНКИ В ОБҐРУНТУВАННІ ВИБОРУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Новосел М.М.

Науковий керівник: Деренська Я.М.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

derenska@nuph.edu.ua

Вступ. Реалізації інвестиційних проєктів передують глибокий аналіз очікуваних результатів від їх впровадження, який вимагає розрахунку кількох параметрів ефективності, ризикованості, ліквідності. Така багатокритеріальна оцінка має забезпечувати об'єктивність вибору найбільш ефективного (або кращого за більшістю параметрів) інвестиційного проєкту.

Мета дослідження. Полягає у виявленні можливості використання багатокритеріальної оцінки інвестиційних проєктів для більш обґрунтованого вибору кращого варіанту.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження слугували інтернет-джерела та публікації науковців з питання оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Методом дослідження вибрано метод багатокритеріальної аналізу (із застосуванням еталонного критерію та адитивної згортки).

Результати дослідження. Для оцінки проєктів може бути використана значна кількість критеріїв, що мають різну розмірність. Тому рекомендується для порівняння варіантів нормалізувати значення показників результатів проєктів, використовуючи еталонний проєкт (гіпотетичний проєкт, який має найкращі значення за всіма критеріями). На першому етапі визначається еталонне значення для кожного критерію: для стимуляторів – чим більше, тим краще (наприклад, чиста поточна вартість, рентабельність); для дестимуляторів – чим менше, тим краще (наприклад, період окупності, коефіцієнт варіації). На другому етапі

розраховується функція належності за таким правилом: для стимуляторів – це відношення фактичного значення до еталонного; для дестимуляторів – відношення еталонного значення до фактичного. Кожне значення знаходиться у діапазоні від 0 до 1 й показує ступінь наближення визначеного параметра проєкту до еталонного (тобто кращого). На третьому етапі всі розраховані значення підсумовуються за кожним варіантом (проєктом). Для фінального вибору використаємо адитивну згортку (середнє арифметичне значень належності). Кращим обирається варіант з максимальним наближенням середнього значення до 1.

Висновки. Дослідження підходів до вибору інвестиційного проєкту дозволяє стверджувати, що більш об'єктивною є багатокритеріальна оцінка, що враховує різні аспекти прогнозованих результатів реалізації проєктів.

ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНІСТЬ ТА АВТОНОМНІСТЬ НАДАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПОСЛУГ АПТЕКАМИ МЕРЕЖІ «9-1-1» В УМОВАХ БОЙОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

Савальчук А.В., Крутських Т.В.

Науковий керівник: Зборовська Т.В.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

t.v.zborovska.83@gmail.com

Вступ. Повномасштабна війна в Україні спричинила значні пошкодження енергетичної інфраструктури та часті відключення електроенергії, що створює системні ризики для безперервності фармацевтичного обслуговування, яке є одним з критичних складових системи охорони здоров'я. Безперебійне енергетичне функціонування аптек необхідне для збереження лікарських засобів (ЛЗ), проведення розрахунків та забезпечення комунікацій з логістичними центрами, оскільки значна частина роботи обладнання залежить від електроенергії. У відповідь на сучасні виклики аптечні мережі впроваджують різноманітні технічні рішення для підвищення автономності та енергетичної незалежності. Наприклад, у період масових блекаутів аптечна мережа «9-1-1» впровадила комплексну систему автономного енергозабезпечення завдяки чому аптеки можуть продовжувати надавати фармацевтичні послуги навіть за умов повної відсутності електропостачання від державної енергосистеми.

Мета дослідження. Метою дослідження є оцінка ефективності систем енергонезалежності аптек мережі «9-1-1» в умовах бойових дій. Практичне значення полягає у формуванні рекомендацій щодо підвищення їх функціональної стійкості.

Матеріали та методи. Дослідження охоплювало аналіз технічних даних аптек мережі за 2022-2024 рр. із використанням методів системного аналізу, порівняння та емпіричної оцінки енергоспоживання. Матеріалами для дослідження стали технічні та організаційні дані щодо забезпечення енергетичної автономності аптек.

Результати дослідження. Результати дослідження засвідчили, що аптечна мережа «9-1-1» реалізувала багаторівневу систему енергетичної автономності, яка забезпечує безперервність функціонування аптек в умовах відключень електроенергії різної тривалості. Запропонована модель базується на поєднанні традиційних і інноваційних джерел енергопостачання, а також ефективному управлінні енергоспоживанням.

Встановлено, що середній рівень енергоспоживання аптеки у режимі мінімально необхідного функціонування становить 2-3 кВт, що відповідає критичному навантаженню для забезпечення основних операцій. До складу цього навантаження входять: холодильне

XXXII Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ НОВИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ»

Міхно А.А.; Н. к.: Бабічева Г.С.	343
Полторуха П.А.; Н. к.: Рогуля О.Ю.	344
Таможанська Д.О.; Н. к.: Лісна А.Г.	346
Широкоград А.Є.; Н. к.: Пестун І.В.	347
Яременко М.Є.; Н. к.: Пестун І.В.	348
Gokay D.; S. s.: Malyi V.V.	349
Jean-Jacques Kankolongo-Kabeya; S. s.: Zhadko S.V.	351

**СЕКЦІЯ 13. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ У
ФАРМАЦІЇ**

MANAGEMENT, ECONOMY AND QUALITY ASSURANCE IN PHARMACY

Бразовський М.А., Зборовська Т.В.; Н. к.: Крутських Т.В.	354
Дзюбенко Л.М.; Н. к.: Посилкіна О.В.	356
Могилевський Г.О.; Н. к.: Деренська Я.М.	359
Новосел М.М.; Н. к.: Деренська Я.М.	361
Савальчук А.В., Крутських Т.В.; Н. к.: Зборовська Т.В.	362

СЕКЦІЯ 14. СУСПІЛЬСТВОЗНАВСТВО

SOCIAL SCIENCE

Антюхова В.В.; Н. к.: Хіріна Г.О.	366
Власенко Д.; Н. к.: Садовніков О.К.	367
Дем'янчук Т.В.; Н. к.: Назарко О.І.	369
Дроздова А.С.; Н. к.: Назарко О.І.	370
Дроздова А.С.; Н. к.: Садовніков О.К.	371
Крючкова К.С.; Н. к.: Назарко О.І.	373
Марчук К.О., Коломієць Г.Р.; Н. к.: Назарко О.І.	375
Марчук К.О., Коломієць Г.Р.; Н. к.: Хіріна Г.О.	378
Мініна Д.Р.; Н. к.: Хіріна Г.О.	379
Нікітенко В.Д.; Н. к.: Садовніков О.К.	381
Подовжня С.М.; Н. к.: Хіріна Г.О.	383
Пономарьова В.Д.; Н. к.: Назарко О.І.	386
Пономарьова В.Д.; Н. к.: Садовніков О.К.	387
Ребріна Г.Ю.; Н. к.: Хіріна Г.О.	389
Хірін Є.А.; Н. к.: Дрожжина Н.В.	391
Шерстяних П.С.; Н. к.: Садовніков О.К.	393

СЕКЦІЯ 15. МОВОЗНАВСТВО

LINGUISTICS

Андрєєв А.Ю.; Н. к.: Карпа Л.О.	396
Єгоркіна Д.М.	397