

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

Фармацевтичний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
УПРАВЛІННЯ АПТЕЧНИМ БІЗНЕСОМ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

групи Фм21 (4,10д)- 03

спеціальності 226 «Фармація, промислова
фармація»

освітньо-професійної програми «Фармація»

Анастасія ШИРОКОРАД

Керівник: професор закладу вищої освіти

кафедри менеджменту, маркетингу та

забезпечення якості у фармації, д. фарм. н.,

професор Ірина ПЕСТУН

Рецензент: професор закладу вищої освіти

кафедри соціальної фармації, д. фарм. н., професор

Вікторія НАЗАРКІНА

АНОТАЦІЯ

Роботу присвячено дослідженню тенденцій діджиталізації управління аптечним бізнесом, аналізу програмних продуктів, що застосовуються в Україні, та вивченню світового досвіду впровадження Digital-технологій у фармації. Визначено роль цифрової корпоративної культури та сучасних ІТ-інструментів (ERP, CRM, AI, eHealth) у підвищенні ефективності бізнес-процесів аптечних мереж.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Викладена на 51 сторінках, містить 10 таблиць, 9 рисунків. Джерел літератури 52.

Ключові слова: діджиталізація, аптечний бізнес, програмне забезпечення, фармацевтичний менеджмент, цифрова трансформація.

ANNOTATION

The work is devoted to the study of trends in the digitalization of pharmacy business management, the analysis of software products used in Ukraine, and the study of world experience in the implementation of Digital technologies in pharmacy. The role of digital corporate culture and modern IT tools (ERP, CRM, AI, eHealth) in increasing the efficiency of business processes of pharmacy chains is determined.

The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions, a list of sources used. It is presented on 51 pages, contains 10 tables, 9 figures. 52 sources of literature.

Keywords: digitalization, pharmacy business, software, pharmaceutical management, digital transformation.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1. Сутність та роль діджиталізації в сучасній системі управління...	6
1.2. Цифрова корпоративна культура організації, її значення, формування та виклики діджиталізації.....	12
1.3. Сучасні цифрові можливості в управлінні організацією.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ DIGITAL- ТЕХНОЛОГІЙ У ФАРМАЦІЇ.....	21
2.1. Дослідження специфіки діджиталізації управління в аптечному бізнесі в світі.....	21
2.2. Підходи до розвитку цифрових навичок фармацевтів.....	24
Висновки до розділу 2.....	28
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОГРАМНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ АПТЕКОЮ В УКРАЇНІ.....	30
3.1. Аналіз тенденцій використання програмного забезпечення управлінської діяльності аптек в Україні	30
3.2. Кейс дослідження досвіду використання цифрових інструментів в діяльності аптечних мереж.....	43 48
Висновки до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми

Стрімка трансформація ринку під впливом глобальних технологічних трендів та зміною споживчої поведінки вимагає від аптечного бізнесу переходу від традиційних моделей до сучасних цифрових форматів як в управлінні, так і в маркетинговій діяльності. Впровадження інструментів штучного інтелекту для прогнозування попиту, автоматизація логістичних ланцюгів, розвиток e-pharmacy та інтеграція з державними екосистемами (як от e-рецепти) стають як конкурентною перевагою, так і умовою виживання бізнесу. Аналіз тенденцій діджиталізації управління дозволяє систематизувати операційні процеси, підвищити якість фармацевтичної опіки та забезпечити стійкість аптечних мереж в умовах високої непередбачуваності.

Мета дослідження

Систематизувати сучасні тренди діджиталізації управлінської діяльності в аптечному бізнесі в світі та в Україні.

Завдання дослідження

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- проаналізувати теоретико-методологічні засади діджиталізації управління;
- дослідити світовий досвід впровадження діджитал технологій у фармації;
- розглянути підходи к формуванню та розвитку цифрових навичок фармацевтів;
- провести аналіз тенденцій використання програмного забезпечення управлінської діяльності аптек в Україні;
- здійснити кейс дослідження досвіду використання цифрових інструментів діяльності аптечних мереж.

Об'єкт дослідження. Управлінська діяльність аптек (аптечних мереж) в Україні і в світі.

Предмет дослідження. Діджитал технології в управлінській діяльності аптек.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у дослідженні використовувалися методи контент-аналізу, описовий метод, структурно-логічний, узагальнення, групування, порівняння.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, викладені у роботі, оприлюднено на XII науково-практичній internet-конференції з міжнародною участю «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики», м. Харків, 19 березня 2026 року та XXXII міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів», м. Харків, 15-17 квітня 2026 р., представлено у Додатку А.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Викладена на 51 сторінках, містить 10 таблиць, 9 рисунків. Джерел літератури 52.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

1.2. Сутність та роль діджиталізації в сучасній системі управління

На початку двадцять першого століття відбулися трансформації в управлінській практиці, які змусили організації змінити свої бізнес-стратегії. Однією з основних рушійних сил цієї трансформації стали удосконалені управлінські інформаційні технології. Сьогодні понад 70% усіх компаній вважають, що без упровадження інформаційних технологій неможливо досягти успіху чи навіть вижити на ринку [1].

Сучасні інформаційні технології трактуються терміном діджиталізація (цифровізація), яка визначається як свідомий, поступовий процес преформатування інформації та послуг у цифровий формат через використання сучасних комп'ютерних технологій з метою зростання швидкості обміну даними та економічної ефективності діяльності підприємств [2].

Діджиталізація – це не просто технічне оновлення, а загальний процес впровадження цифрових та інноваційних технологій у бізнес-процеси як на рівні підприємства, так і на рівні держави. Вона передбачає оптимізацію бізнесу за допомогою ІТ-рішень та програмного забезпечення, що зміцнює діяльність у напрямках менеджменту, маркетингу, логістики та обслуговування клієнтів.

Цей процес є безперервним і охоплює кілька взаємопов'язаних циклів (рис. 1.1) [3].

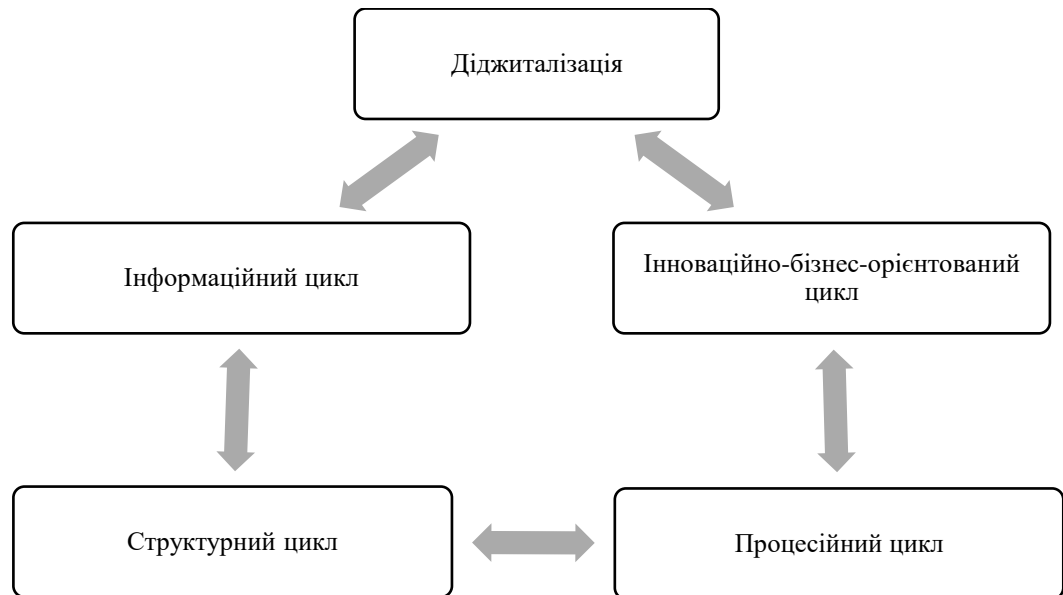


Рис. 1.1. Діджиталізація: цикли охоплення

Цифрова трансформація економіки покликана спростити роботу з великими масивами даних (Big Data), автоматизувати майже всі види діяльності та покращити взаємодію клієнтів з компаніями. Для успішного впровадження цих змін менеджмент підприємства повинен реалізувати низку заходів: розробку техніко-економічних вимог до інформаційно-комунікаційних технологій, забезпечення фінансування, підвищення якості інформаційної бази та підготовку персоналу.

Традиційні методи управління, зосереджені на внутрішніх ресурсах, поступаються місцем системам, адаптованим до мінливого зовнішнього середовища. Сучасна система менеджменту в умовах цифровізації базується на ключових принципах: гнучкість та адаптивність, що забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього середовища; інноваційність та креативність, спрямовані на стимулювання творчого підходу та нових ідей; цифрова трансформація та аналіз даних – використання Big Data для прийняття управлінських рішень; фокусування на потребах споживачів з постійним аналізом змін попиту; командна робота та горизонтальний підхід, а саме,

відкрита комунікація та онлайн-команди; постійне навчання та підвищення ІТ-кваліфікації персоналу [2].

На практиці застосування цифрових технологій веде до зростання прибутковості бізнесу на 30–50% завдяки підвищенню ефективності процесів та продуктивності праці на 30%. Крім того, час на прийняття рішень зменшується на понад 50%, що робить організацію значно мобільнішою (рис.1.2). Діджиталізація також змінює структуру управління, роблячи її більш «пласкою» (кількість рівнів може скоротитися з 5 до 3), а внутрішня взаємодія між відділами завдяки цифровим платформам зростає на 200% [4].

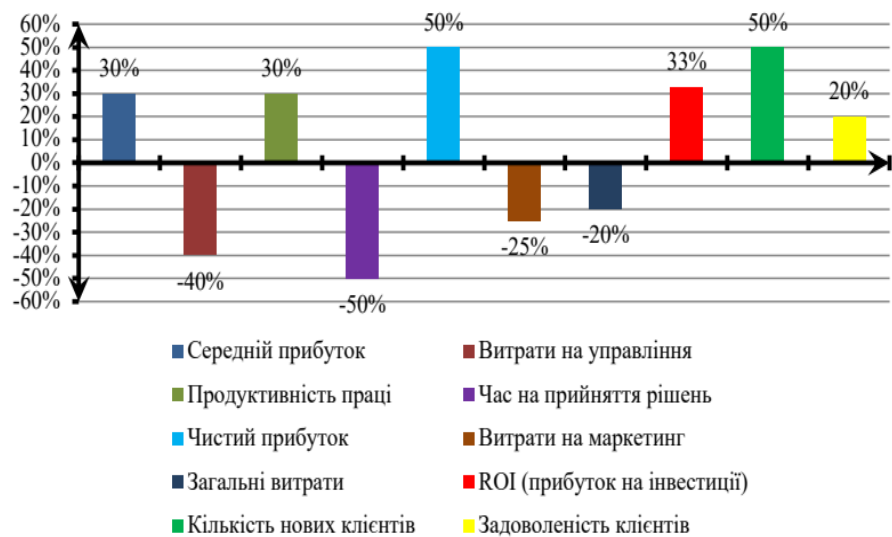


Рис. 1.2 Вплив діджиталізації на бізнес процеси

Система сучасного менеджменту включає підсистеми: управління інноваціями, управління базами даних, управління змінами, ІТ-забезпечення, стратегічного управління, HR-менеджменту, управління знаннями, фінансового та маркетингового менеджменту.

Основні інструменти (вектори) діджиталізації, що забезпечують ці зміни:

- ERP та CRM-системи – для планування ресурсів та інтеграції каналів зв'язку з клієнтами;
- штучний інтелект (ШІ) – автоматизація операцій та прогнозування поведінки покупців;

- електронна комерція – проведення транзакцій онлайн та розширення ринків;
- чат-боти – цілодобова підтримка та вивільнення часу персоналу.
- цифрова безпека – захист активів та даних від кіберзагроз [5].

Пандемія COVID-19 та воєнний стан в Україні стали каталізаторами цифрових змін, особливо в умовах війни діджиталізація стала критично важливою для галузей, що забезпечують життєдіяльність країни, зокрема для фармацевтичного сектору та аптечних підприємств. Використання ІТ-рішень (електронні рецепти, онлайн-бронювання ліків) дозволяє аптекам оптимізувати запаси, долати логістичні розриви та забезпечувати населення лікарськими засобами навіть у складних умовах [6].

Незважаючи на значні переваги (доступ до даних, автоматизація, ріст продажів), існують суттєві перешкоди: дефіцит ІТ-фахівців, обмежені фінансові ресурси (особливо для мікробізнесу) та опір змінам з боку персоналу. В Україні на 2021 рік підприємства використовували менше 1% свого цифрового потенціалу, хоча країна посідала 58-ме місце у світі за цифровою конкурентоспроможністю [7].

Результати різних рейтингів, які відображають різні аспекти цифровізації України демонструють помірний рівень і високий потенціал розвитку (табл. 1.1) [8].

Таблиця 1.1

Місце України у світових індексах і рейтингах оцінки рівня цифровізації в країнах світу

Індекс	Рік дослідження	Кількість досліджуваних країн	Рейтинг України
Глобальний інноваційний індекс (GII)	2023	132	55

Індекс прийняття цифровізації (DAI)	2016	180	85
Глобальний індекс конкурентоспроможності (GCI)	2019	141	85
Індекс світової цифрової конкурентоспроможності (WDCI)	2021	64	54
Індекс розвитку ІКТ (IDI)	2023	169	93
Індекс готовності до мережі (NRI)	2023	134	43
Глобальний індекс кібербезпеки (GCI)	2020	182	78
Індекс розвитку електронного урядування (EGDI)	2022	193	46
Індекс онлайн-послуг	2022	193	34
Індекс телекомунікаційної інфраструктури	2022	193	72
Індекс людського капіталу	2022	193	46
Індекс електронної участі	2022	193	57
Глобальний індекс підключення (GCI)	2020	79	52
Індекс мобільного підключення (MCI)	2022	170	74
Напрямок цифрової зрілості (DES)	2020	90	62
Напрямок історичної траєкторії зростання (DEM)	2020	90	37
Індекс легкості ведення бізнесу (EDB)	2020	190	64

Ця таблиця демонструє складну та динамічну картину цифрової трансформації України. Якщо аналізувати дані комплексно, можна виділити кілька ключових трендів, які характеризують наше місце у світі станом на останні роки дослідження.

Найсильніші позиції Україна демонструє в показниках, що стосуються взаємодії держави та громадянина: індекс онлайн-ових послуг (34 місце) — це один із найкращих результатів. Він підтверджує успіх екосистеми Дія. Ми випереджаємо багато розвинених країн за рівнем доступності та зручності державних сервісів онлайн; EGDI (46 місце) та Людський капітал (46 місце) — ці показники свідчать, що в Україні не лише створено цифрову інфраструктуру, а й населення має достатній рівень грамотності, щоб нею користуватися.

Україна виглядає дуже перспективно в розрізі майбутнього розвитку: індекс готовності до мережі (43 місце) — свідчить про те, що країна готова до впровадження технологій майбутнього; напрямок історичної траєкторії зростання (37 місце) — цей показник надзвичайно важливий. Він каже, що ми рухаємося до цифровізації швидше за багатьох конкурентів. Тобто, хоча за рівнем «зрілості» (62 місце) ми все ще наздоганяємо лідерів, темпи нашого розвитку є одними з найвищих у світі.

Попри успіхи в софті та сервісах, таблиця підсвічує «вузькі місця»: телекомунікаційна інфраструктура (72 місце) та індекс мобільного підключення (74 місце). Це фундаментальна проблема: для ідеальної роботи цифрових сервісів потрібен стабільний та швидкісний інтернет по всій країні, а тут ми поки що перебуваємо в середині списку; індекс розвитку ІКТ (93 місце) — цей розрив між високим місцем у сервісах і низьким в загальному розвитку ІКТ часто пояснюється нерівномірністю доступу до технологій між містами та селами.

Таким чином, діджиталізація перетворилася з додаткової переваги на фундаментальну основу сучасного менеджменту. Вона забезпечує трансформацію класичних ієрархічних структур у гнучкі цифрові екосистеми,

дозволяючи підприємствам підвищувати прибутковість на 50% та скорочувати час прийняття рішень удвічі. Успіх цифрової трансформації залежить від комплексного підходу: впровадження новітніх ІТ-інструментів, адаптації організаційної культури та безперервного навчання персоналу.

1.2. Цифрова корпоративна культура організації, її значення, формування та виклики діджиталізації

Стрімкі цифрові трансформації змінюють способи реалізації та організації трудової діяльності, самі робочі процеси, стимулюють появу цифрового мислення та роблять досвід працівників унікальним, формуючи особливе цифрове середовище та цифрову культуру компаній [9].

Цифрова культура — це набір принципів, цінностей і методів у системі управління персоналом, що використовують інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для взаємодії керівництва, топменеджерів і співробітників з метою вирішення професійних завдань. По суті, це «негласний кодекс» того, як усе відбувається в компанії, який надає працівникам свободу думок і прийняття ситуативних рішень [9].

Вона є результатом трансформації цифрового суспільства та передбачає підвищення рівня цифрових навичок, грамотності та вміння користуватися сучасним програмним забезпеченням. Цифрова корпоративна культура визначає вектор розвитку підприємства, допомагає узгодити індивідуальні цілі працівників із місією організації та формує єдиний культурний простір [10].

Цифровізація виступає потужним драйвером змін у корпоративному середовищі. Згідно з дослідженнями, близько 80% компаній, які приділяють увагу цифровій культурі, досягають значно вищих економічних результатів, ніж ті, що ігнорують цю проблематику [9].

Значення цифровізації для культури проявляється у таких аспектах:

- трансформація бізнес-моделей, де цифрові технології дозволяють переосмислити способи створення цінності для клієнтів;

- розвиток соціального капіталу. Культура в цифрову епоху формує довіру, кооперацію та орієнтацію на спільне благо через мережеві взаємодії;
- використання цифрових платформ забезпечує рівний доступ до інформації та прозорість прийняття управлінських рішень;
- цифрове середовище заохочує експериментування та швидке тестування нових ідей, тобто іноваційність, без значних ресурсних витрат [10-13].

Процес переходу до цифрової культури зазвичай проходить через три ключові етапи:

1. Оцифрування, тобто переведення бізнес-процесів з аналогової форми в цифрову (електронний документообіг).
2. Цифровізація, або використання технологій для зміни способів взаємодії з клієнтами та надання послуг (перехід в онлайн).
3. Цифрова трансформація, і якій відбуваються глибокі зміни, що супроводжуються трансформацією корпоративної культури, навичок персоналу та стратегічного бачення [11].

Протягом останнього десятиліття (2014–2024 рр.) спостерігається еволюція пріоритетних навичок працівників: від базової комунікабельності до стресостійкості, емоційного інтелекту та культурної інклюзивності в умовах цифрової взаємодії [14].

Проаналізовані нами джерела літератури дозволили виділити наступні базові принципи формування цифрової культури в умовах діджитал-економіки:

- організаційна гнучкість, здатність швидко рухатися, експериментувати та вчитися на помилках;
- клієнтоорієнтованість, фокусування на потребах клієнта, вбудоване безпосередньо у стратегію та культуру;
- орієнтація на результат, використання даних для оцінки результативності;

- технологічна грамотність, всебічне володіння цифровими інструментами при збереженні балансу фахового досвіду;
- відкритість та прозорість, високий рівень довіри та психологічної безпеки в робочому середовищі [9,15].

До структурних компонентів корпоративної культури в епоху цифровізації належать цифрові навички, новий тип мислення та поведінки, цифрова стратегія бренду роботодавця та гнучкі моделі розвитку кар'єри.

Формування нової культури неможливе без цифрового лідера. Це управлінець, який не просто володіє технологіями, а здатен трансформувати мислення колективу, надихати на зміни та створювати безпечний цифровий простір. Характерними рисами такого лідера є гнучкість мислення, емоційний інтелект та наставництво (менторство) [13,16,17].

Інструменти цифровізації стають технічним і водночас культурним базисом організації, найбільш відомі із них є:

- Microsoft Teams /Slack/ZOOM. Платформи для нарад і спільної роботи, що скорочують час погодження завдань на 35% та підвищують прозорість.
- Trello / Asana / Miro. Системи управління проектами та візуалізації ідей, що сприяють самоорганізації.
- Штучний інтелект (ШІ). Виступає «підсилювачем творчості», звільняючи людей від рутинних операцій (близько 45% завдань можна автоматизувати) для вирішення складних креативних завдань.
- HR-аналітика (Power BI / Google Analytics). Дозволяє об'єктивно оцінювати залученість та психологічний клімат у колективі [13].

Незважаючи на переваги, цифровізація несе низку загроз для добробуту персоналу та культури:

- інформаційне перевантаження. Надмірний потік даних призводить до стресу та зниження концентрації;
- цифрове вигорання. Культура «завжди на зв'язку» розмиває межі між особистим і професійним життям;

- цифрова ізоляція. Втрата відчуття приналежності до команди через відсутність живого спілкування;
- технострес. Складнощі з адаптацією до постійних технологічних оновлень.

Тому важливою стає концепція гібридної організаційної культури, яка поєднує цифрову ефективність із людяністю та етичною взаємодією [18,19].

Світові тренди свідчать, що до 2030 року 90% робочих місць потребуватимуть цифрових навичок. У Європі країни-лідери (Фінляндія, Швеція) активно інвестують у цифровий потенціал, тоді як в Італії чи Румунії рівень навичок залишається нижчим.

В Україні ситуація також динамічно розвивається. Станом на 2021 рік понад 53% українців мали цифрову грамотність нижче базового рівня, що спонукало Міністерство цифрової трансформації до масштабних освітніх кампаній. Завдяки програмам як «Дія», держава створює умови для швидкої цифрової адаптації бізнесу [14].

Отже, цифрова корпоративна культура є фундаментом стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності сучасного підприємства. Вона не лише оптимізує HR-процеси, а й створює екосистему, де технології підсилюють людський потенціал, а не заміщують його. Успіх цифрової трансформації залежить не стільки від впровадженого софту, скільки від здатності лідерів сформувати культуру довіри, безперервного навчання та інноваційної сміливості.

1.3.Сучасні цифрові можливості в управлінні організацією

Цифровізація управління сьогодні вже не розглядається як допоміжний інструмент автоматизації окремих операцій. Вона перетворилася на системний механізм трансформації підприємства, що впливає на архітектуру бізнес-процесів, способи прийняття рішень і навіть на логіку створення цінності [20].

У наукових дослідженнях цифрова трансформація визначається як глибока інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності організації з

метою підвищення її результативності та адаптивності [21]. Зокрема, у роботі [22], обґрунтовано, що цифрові технології створюють цінність через підвищення ефективності процесів, покращення взаємодії із зацікавленими сторонами та формування нових бізнес-моделей. Це означає, що цифровізація не зводиться до впровадження програмного забезпечення, а змінює управлінську логіку підприємства.

На практичному рівні цифрові інструменти формують нову культуру управління, в якій ключову роль відіграють дані. Якщо раніше управлінські рішення значною мірою ґрунтувалися на досвіді керівника та фрагментарній інформації, то сьогодні вони дедалі частіше приймаються на основі аналітики в режимі реального часу. Використання систем бізнес-аналітики дозволяє інтегрувати дані з різних підрозділів, оцінювати динаміку показників і моделювати сценарії розвитку. Більш ранні публікації [23] демонструють, що компанії, які системно використовують дані у процесі управління, мають статистично значущий приріст продуктивності порівняно з конкурентами. Фактично йдеться про перехід до data-driven management, де інформація стає стратегічним ресурсом.

Не менш важливою складовою цифровізації є автоматизація операційної діяльності. Сучасні технології дозволяють мінімізувати участь людини у повторюваних процедурах, пов'язаних з обробкою документів, розрахунками чи внутрішніми погодженнями. Роботизована автоматизація процесів та інтегровані корпоративні системи скорочують тривалість виконання операцій і зменшують кількість помилок, пов'язаних із людським фактором. У дослідженнях з інформаційних систем неодноразово підкреслюється, що автоматизація створює ефект масштабу та знижує транзакційні витрати, що особливо актуально для підприємств із великим обсягом стандартизованих операцій. Водночас ефективність автоматизації залежить не лише від технології, а й від якості реінжинірингу процесів. Оцифрування неефективної процедури не робить її ефективною, воно лише прискорює її виконання.

Цифрові технології суттєво змінюють характер внутрішньої координації. Платформи спільної роботи, хмарні сервіси та системи управління проектами створюють єдиний інформаційний простір, у якому співробітники мають доступ до актуальних даних незалежно від місця перебування. Це особливо актуально в умовах гібридних форматів зайнятості та розподілених команд. Дослідження в галузі організаційної поведінки показують, що цифрові інструменти комунікації скорочують координаційні витрати та прискорюють прийняття рішень, однак їх вплив є позитивним лише за умови чіткої структуризації ролей і відповідальності. Інакше технологія може створити інформаційне перевантаження замість очікуваної ефективності.

Окремий вимір цифровізації пов'язаний із взаємодією з клієнтами. Системи управління відносинами з клієнтами акумулюють історію контактів, дозволяють аналізувати поведінку споживачів та формувати персоналізовані пропозиції. За результатами досліджень, опублікованих у *Journal of Marketing*, впровадження CRM-систем корелює з підвищенням рівня утримання клієнтів і зростанням прибутковості [24,25].

У цьому контексті цифровізація виступає не просто інструментом обліку, а механізмом формування довгострокових відносин із ринком. Омніканальні стратегії продажу, інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, використання аналітики поведінки споживачів формують нову якість клієнтського досвіду, де швидкість реагування і персоналізація стають конкурентними перевагами.

Важливим аспектом цифрового управління є забезпечення прозорості та контролю. Системи фіксації дій користувачів, управління доступом та збереження версій документів створюють передумови для ефективного внутрішнього аудиту та дотримання нормативних вимог. Це має особливе значення в умовах зростання регуляторного навантаження та необхідності відповідності стандартам якості. Цифрове середовище дозволяє відстежувати,

хто і коли здійснив певну операцію, що мінімізує ризики зловживань і підвищує рівень корпоративного управління.

Інноваційні технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання або Інтернет речей, розширюють можливості управління за межі традиційної автоматизації. Вони дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати запаси, здійснювати дистанційний моніторинг обладнання та формувати нові цифрові продукти. У стратегічних дослідженнях підкреслюється, що «розумні підключені продукти» змінюють структуру конкуренції та відкривають можливості для сервісної моделі бізнесу. Таким чином, цифрові технології стають інструментом не лише підвищення ефективності, а й трансформації бізнес-моделі підприємства [26,27].

Суттєвим наслідком цифровізації є зростання адаптивності організації. Гнучкі інформаційні системи дозволяють швидко змінювати параметри процесів, інтегрувати нові модулі та реагувати на зовнішні виклики без повної перебудови структури підприємства. У нестабільному ринковому середовищі це набуває стратегічного значення. Організації, які мають цифрову інфраструктуру, здатні швидше впроваджувати нові продукти, масштабувати діяльність та оптимізувати витрати [28-30].

Нами систематизовано сучасні інструменти цифрових технологій управління організацією, результат представлений на рис. 1.1, використано джерела [31-37].

Управління процесами та ресурсами	Створення нових цифрових продуктів	Електронна комерція	Взаємодія з клієнтами	Платформи співпраці та комунікації
<ul style="list-style-type: none"> •ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – забезпечують комплексне управління фінансами, логістикою, виробництвом, персоналом. •BPM-системи (Business Process Management) – дозволяють моделювати, автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси. •RPA-технології (Robotic Process Automation) – автоматизують рутинні завдання шляхом імітації дій користувача. •Системи електронного документообігу – оцифровують обіг документів, підписання, архівування. •BI-системи (Business Intelligence) – обробляють великі обсяги даних і формують аналітичні звіти. 	<ul style="list-style-type: none"> •Штучний інтелект (AI) – прогнозування попиту, автоматизація обслуговування, розпізнавання образів. •Машинне навчання (ML) – аналіз поведінки клієнтів, рекомендаційні системи. •Інтернет речей (IoT) – дистанційний моніторинг обладнання, «розумні» склади. •Блокчейн – безпечні транзакції, смарт-контракти, ланцюги поставок. •AR/VR-технології – застосовуються в ритейлі, освіті, архітектурі, медицині. •Big Data та аналітика – обробка великих масивів даних для прийняття рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> •E-commerce-платформи – Shopify, WooCommerce, OpenCart. •Платіжні сервіси – LiqPay, Stripe, Fondy, PayPal. •Логістичні інтегратори – інтеграція з поштовими службами, трекінг. •Аналітика конверсій і поведінки користувачів – Google Analytics, Hotjar. 	<ul style="list-style-type: none"> •CRM-системи (Customer Relationship Management) – ведення бази клієнтів, управління продажами, підтримка сервісу. •Платформи цифрового маркетингу – email-маркетинг, реклама в соціальних мережах, аналітика трафіку. •Оmnіканальні платформи продажу – дозволяють продавати через різні канали: сайт, мобільний додаток, соцмережі. •Чат-боти та голосові асистенти – автоматизують спілкування з клієнтами. •Системи управління лояльністю – бонусні програми, персоналізовані пропозиції. 	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративні месенджери та відеозв'язок – Microsoft Teams, Slack, Zoom. • Інструменти управління проектами – Trello, Asana, Jira, Monday.com. • Хмарні сервіси спільної роботи – Google Workspace, Microsoft 365. • Платформи для дистанційного навчання та onboarding.

Рис. 1.1 Цифрові технології в управлінні організацією

Разом з тим цифровізація не є універсальним рішенням усіх управлінських проблем. Ефективність її впровадження залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, компетентності персоналу та узгодженості технологічних рішень із загальною стратегією розвитку. Без зміни управлінського мислення цифрові інструменти можуть залишитися формальним атрибутом модернізації. Саме тому сучасний підхід до цифровізації передбачає інтеграцію технологій, організаційних змін і розвитку людського капіталу.

У підсумку цифрові інструменти управління формують багатовимірний ефект: вони підвищують продуктивність, забезпечують прозорість процесів, покращують взаємодію з клієнтами та створюють передумови для стратегічної гнучкості. Їх значення виходить за межі технічної модернізації, оскільки вони змінюють саму логіку функціонування підприємства. У цьому полягає їхня ключова роль у сучасній управлінській практиці.

Висновки до розділу 1

1. Вивчено сутність діджиталізації як процесу перетворення інформації та послуг у цифровий формат. Джерела наукової літератури доводять, що цей процес забезпечує зростання прибутковості бізнесу на 30–50% та скорочує час прийняття управлінських рішень більш ніж наполовину.

2. Розглянуто концепцію цифрової корпоративної культури та роль цифрового лідера як логічне переформатування сучасної організації в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що 80% компаній, які приділяють увагу цифровій культурі, досягають вищих економічних результатів, а успіх трансформації залежить від формування культури довіри та безперервного навчання.

3. Досліджено вплив цифровізації на структуру менеджменту. Встановлено, що використання ERP та CRM-систем робить структуру управління «пласкою» (скорочуючи рівні з 5 до 3), а внутрішня взаємодія між відділами завдяки цифровим платформам зростає на 200%.

РОЗДІЛ 2. СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ DIGITAL- ТЕХНОЛОГІЙ В АПТЕЧНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Дослідження специфіки діджиталізації управління в аптечному бізнесі в світі

Цифрова трансформація аптечного сектору є частиною масштабного переходу світової економіки до моделі «Індустрія 4.0» та «Pharma 4.0» [38]. Як зазначалося, на відміну від простої оцифровки даних, діджиталізація передбачає використання цифрових технологій для зміни самих бізнес-моделей, процесів і функцій з метою створення нової цінності для клієнтів [39]. На думку експертів, специфіка аптечного бізнесу у світі на сучасному етапі полягає у переході від продуктоцентричної моделі продажу ліків до людиноцентричної, де сучасні технології стають інструментом персоналізованої опіки [40].

Нами проведений контент аналіз наукової літератури щодо визначення різних підходів до класифікації сучасних цифрових рішень, які використовуються в аптечному бізнесі.

У джерелі [41] розглядають цифрові аптечні екосистеми, що використовують складні програмні та апаратні технології, включаючи платформи телемедицини, аналітику на основі штучного інтелекту (ШІ), автоматизовані системи видачі ліків та пристрої Інтернету речей, для підвищення операційної ефективності, управління рецептами та результатів лікування пацієнтів (див. рис. 2.1.1)



Рис. 2.1 Ключові компоненти та вплив в цифровій екосистемі аптеки

ШІ дозволяє автоматизувати перевірку взаємодії ліків, прогнозувати попит на рівні складу та персоналізувати рекомендації для пацієнтів. У США інтеграція ШІ в CRM-системи допомагає прогнозувати поведінку пацієнтів і підвищувати прихильність до лікування [38,40,42].

Пандемія COVID-19 прискорила впровадження послуг телемедицини. Наприклад, у США використання телемедицини зросло з 11% у 2019 році до 46% (2024). Мобільні додатки, такі як Medisafe, допомагають пацієнтам дотримуватися графіку прийому ліків [42].

Технологія блокчейн. Використовується для забезпечення прозорості ланцюгів постачання та боротьби з фальсифікатом, створюючи незмінний реєстр руху препаратів від виробника до споживача [41].

Роботизація. Роботизовані системи в аптеках (наприклад, системи UCSF) дозволяють готувати дози з нульовим рівнем помилок, звільняючи фармацевтів для клінічної роботи з пацієнтами [43].

Світовий досвід демонструє нерівномірність темпів цифрових змін (див. табл. 2.2) [42].

Таблиця 2.2

Специфіка цифровізації фармацевтичних ринків за регіонами

Регіон	Ключові характеристики та інструменти	Рівень готовності споживачів
США	Лідер у персоналізованій медицині та e-commerce (Amazon Pharmacy). Акцент на таргетній терапії та AI-координації.	Високий; довіра до онлайн-консультацій та прямої доставки ліків.
ЄС	Фокус на транскордонному обміні даними пацієнтів (Нідерланди, Італія) та суворому регулюванні конфіденційності (GDPR).	Середній/Високий; поширені електронні рецепти та єдині стандарти e-health.

Азійсько-Тихоокеанський регіон	Стрімке зростання телефармації (Китай, Індонезія). Використання супер-додатків для замовлення ліків та консультацій.	Дуже високий; мобільні технології є основним каналом доступу.
Україна	Цифровізація стимулюється викликами війни та пандемії. Розвиток е-рецептів та платформ-агрегаторів (Liki24, Tabletki.ua).	Середній; зростаюча довіра до онлайн-бронювання ліків.

2.2. Підходи до розвитку цифрових навичок фармацевтів

Цифрова трансформація вимагає від фармацевтів не лише знання фармакології, а й високого рівня цифрової компетентності. Міжнародна фармацевтична федерація (FIP) у своїй Цілі розвитку №20 (Digital Health) наголошує на необхідності створення структурованих систем навчання для фармацевтичних кадрів [44].

Нами проаналізовано методологічні підходи до аналізу і формування цифрових компетенцій фармацевтів, які відображено у іноземних та українських джерелах.

На думку науковців, розвиток навичок фармацевта у цифровому світі має охоплювати кілька рівнів:

1. Критичне та підприємницьке мислення: здатність оцінювати ефективність нових ІТ-інструментів.
2. Цифрова грамотність: робота з електронними картами пацієнтів (EHR), системами PMS (Pharmacy Management Systems) та телемедициними платформами.
3. Етика даних та конфіденційність: розуміння правил захисту персональної інформації пацієнтів у цифровому середовищі.

4. Аналітичні навички: інтерпретація даних, отриманих від AI-систем або носіїв [45].

Незважаючи на стрімке впровадження технологій, у світі спостерігається значний розрив між використанням цифрових інструментів та офіційною підготовкою фахівців. Дослідження FIP, у якому взяли участь понад 1000 фармацевтів, показало, що 61% фармацевтів у світі щодня використовують цифрові інструменти, але лише 25% пройшли офіційне навчання з цифрової охорони здоров'я. Це зумовлює потребу у зміні освітніх парадигм:

- інтеграція в університетську програму. Впровадження курсів з фармацевтичної інформатики, біоінформатики та телефармації на етапі бакалаврату;
- гібридні моделі навчання. Поєднання традиційних лекцій з онлайн-симуляціями. Використання віртуальних навчальних середовищ, таких як Moodle, та симуляційного програмного забезпечення (наприклад, SimMan 3G Plus);
- безперервний професійний розвиток. Створення платформ для постійного підвищення кваліфікації. Прикладом є курси FIP Digital Health для освітян та практиків, які допомагають впроваджувати технології у повсякденну роботу [44].

Ключовими бар'єрами за висновками FIP для розвитку навичок є:

- відсутність структурованих освітніх програм у фармацевтичних освітніх закладах;
- недостатня кількість викладачів із відповідною IT-експертизою;
- брак чітких нормативних рамок, які б визначали необхідний рівень цифрової грамотності для ліцензування.

Документом, який окреслює нормативні рамки є «Рамка цифрової компетентності працівника охорони здоров'я України» [46] фармацевти та фахівці з фармацевтичною освітою визначені як одна з ключових категорій користувачів електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ).

Нами виділено основні положення, що стосуються фармацевтичної діяльності:

1. Роль та участь у системі

- користувачі сервісів: Фармацевти, а також керівники аптечних закладів та їхніх структурних підрозділів, є суб'єктами, які використовують сервіси, що надаються медичними інформаційними системами (МІС) для взаємодії з центральною базою даних ЕСОЗ;
- розробка документа: Експерти закладів фармацевтичної освіти брали безпосередню участь у професійному обговоренні цієї Рамки.

2. Спеціалізовані цифрові навички (Сфера 2, Компонент С2.К4)

Документ окремо виділяє навички, необхідні для роботи з лікарськими засобами та електронними рецептами:

- робота з е-рецептами. Уміння використовувати електронні системи для роботи з рецептами, включаючи програму реімбурсації «Доступні ліки»;
- управління запасами. Використання цифрових інструментів (наприклад, системи «E-Stock») для відстеження залишків, планування потреб, обліку та розподілу ліків, що закуповуються за бюджетні кошти;
- фармацевтична логістика. Розуміння принципів роботи систем логістики, державних закупівель, процесів списання та відшкодування (реімбурсації) вартості ліків;
- аналіз даних. Здатність аналізувати великі набори даних для прийняття рішень щодо управління ланцюгом постачання ліків.

3. Рівні володіння компетентностями для фармацевтів

Рамка описує вимоги до фахівців залежно від їхнього рівня підготовки:

- базовий рівень (А) — обробка інформації, пов'язаної з кодуванням ліків, робота з електронними рецептами та логістичним забезпеченням на початковому рівні;
- достатній рівень (В) — моніторинг наявності ліків, можливість їх заміни через електронні рішення, використання систем для мінімізації помилок при призначенні/відпуску;

- високий рівень (D) — професійна інтеграція систем пошуку та замовлення ліків у процеси закладу, оптимізація логістики та розподілу ресурсів на основі аналізу великих даних.

4. Взаємодія та комунікація

Фармацевтичні працівники залучені до процесів телемедичного консультування як учасники взаємодії з метою надання допомоги та профілактики. Також вони мають володіти навичками роботи в інформаційній системі НСЗУ та системі «MedData».

Зазначені документи фокусуються на клінічних та операційних навичках (рецепти, робота з ЕСОЗ), а ніж на стратегічному та управлінському рівні.

Разом з тим, менеджеру аптеки або мережі важливо не тільки вміти відпускати ліки, а і аналізувати швидкість цього відпуску, конверсію чеків та ефективність персоналу через цифрові панелі. Сучасне управління аптеками базується на системах, які консолідують дані з різних аптек мережі для прогнозування попиту та оптимізації ціноутворення. Управління аптекою сьогодні — це управління омніканальністю (сайт, мобільний додаток, чат-боти, LTV клієнта (сукупний прибуток, який компанія отримує від одного клієнта за весь час співпраці)). Для управління критично важливою є кіберстійкість бізнес-процесів (захист від шифрувальників, резервне копіювання баз даних залишків тощо).

В табл. 2.3 представлено узагальнення цифрових компетенцій для управління аптечним бізнесом.

Таблиця 2.3

Цифрові компетенції для управління аптечним бізнесом

Напрямок управління	Конкретна навичка	Що саме потрібно вміти (зміст)
Аналітика та показники	Управління на основі реальних цифр	Використовувати електронні звіти для відстеження прибутку, середнього чека

		та швидкості продажу товарів у реальному часі.
Закупівлі та склад	Автоматизація постачання	Налаштовувати систему так, щоб вона сама розраховувала потребу в ліках, запобігала порожнім полицям та не допускала накопичення зайвого товару.
Робота з клієнтами	Цифровий сервіс та лояльність	Працювати з програмами знижок, налаштовувати автоматичні нагадування клієнтам (наприклад, про прийом ліків) та стежити за відгуками в інтернеті.
Управління персоналом	Дистанційний контроль та навчання	Використовувати онлайн-платформи для швидкого навчання працівників новим стандартам та контролювати виконання завдань через мобільні додатки.
Інтернет-продажі	Управління онлайн-замовленнями	Працювати з сайтами-агрегаторами (бронювання ліків через інтернет), керувати видачею онлайн-замовлень в аптеці та організовувати кур'єрську доставку.

Висновки до розділу 2

1. Досліджено складові цифрової аптечної екосистеми в рамках моделей «Індустрія 4.0» та «Pharma 4.0». Встановлено, що специфіка сучасного етапу полягає у переході до людиноцентричної моделі, де ШІ, блокчейн та роботизація стають інструментами персоналізованої опіки.

2. Актуальзовані регіональні особливості цифровізації фармринків. Аналіз показав, що США є лідером у сфері e-commerce (Amazon Pharmacy) та ШІ-координації, ЄС фокусується на транскордонному обміні даними та

конфіденційності, а Азійсько-Тихоокеанський регіон — на розвитку «супер-додатків» для телефармації.

3. Досліджено сучасні піходить до формування цифрових навичок фармацевтів у світі. Проаналізовано нормативну рамку цифрових компетентностей в Україні. Встановлено, що фармацевти мають володіти навичками від базового рівня (робота з е-рецептами) до високого (оптимізація логістики на основі аналізу Big Data).

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОГРАМНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ АПТЕКОЮ В УКРАЇНІ

3.1 Аналіз тенденцій використання програмного забезпечення управлінської діяльності аптек в Україні

Для аналізу тенденцій використання інструментів цифрового управління аптекою в Україні нами проведений аналіз пропозицій компаній розробників програмного забезпечення.

Сучасний стан фармацевтичного ринку України характеризується високим рівнем конкуренції та жорстким державним регулюванням, що висуває специфічні вимоги до інструментів управління бізнес-процесами. Цифровізація аптечного сектору пройшла шлях від простих систем складського обліку до складних багатофункціональних екосистем, які інтегрують у собі складську логістику, фінансовий менеджмент, взаємодію з державними органами охорони здоров'я та клієнтські сервіси. Вибір програмного забезпечення для аптеки сьогодні визначається не лише внутрішніми потребами бізнесу, а й здатністю системи відповідати вимогам електронної системи охорони здоров'я (eHealth), підтримувати програми реімбурсації та забезпечувати фіскальну прозорість через програмні реєстратори розрахункових операцій (ПРРО) [47-49].

Розвиток програмних продуктів для аптек в Україні пов'язаний із впровадженням національних стандартів цифрової медицини. Основним драйвером змін останніх років стала необхідність повної інтеграції з центральною базою даних eHealth. Це зумовлено обов'язковістю роботи з електронними рецептами та державною програмою «Доступні ліки», що вимагає від програмного забезпечення здатності здійснювати верифікацію рецептів, автоматичне погашення та формування звітності для Національної служби здоров'я України (НСЗУ) в режимі реального часу. Окрім того, перехід на використання ПРРО змусив розробників інтегрувати хмарні фіскальні

сервіси безпосередньо в інтерфейс касира, що дозволяє автоматизувати передачу даних до податкових органів без використання дороговартісних фізичних касових апаратів [49-51].

Важливою характеристикою українського ринку є використання галузевих стандартів обміну даними. Більшість програмних продуктів підтримують формати накладних дистриб'юторів, синхронізовані з кодами Моріон (ММО, EXP), що дозволяє автоматично оприбутковувати товар, підбирати відповідності в номенклатурних довідниках та контролювати граничні націнки на препарати з Національного переліку.

На ринку України представлено кілька домінуючих програмних комплексів, кожен з яких орієнтований на певний сегмент — від поодиноких аптек до великих національних мереж. Нами розглянуті продукти, які першими випадають за пошуковим запитом «програмне забезпечення аптек».

Система АНР-Аптека, її архітектура та функціональні можливості.

«АНР-Аптека» є одним із найбільш масштабних рішень на ринку, яке використовується у понад 1700 аптеках України. Система побудована на платформі Business Automation Framework (BAF), що забезпечує їй високу гнучкість та можливість адаптації під специфічні потреби великих мереж. Продукт орієнтований на повну автоматизацію циклу управління товарними запасами та асортиментом.

Функціонал управління асортиментом дозволяє здійснювати сегментацію товарів за різними ознаками та керувати кожним сегментом окремо. Система автоматизує введення та виведення позицій з асортиментної матриці згідно з налаштованими сценаріями, що мінімізує вплив людського фактору на формування товарного портфеля. Для мереж із кількістю точок понад 20–30 об'єктів важливою є функція математичного моделювання залишків, яка дозволяє перерозподіляти надлишки між аптеками та запобігати дефектурі (табл. 3.1).

Основні параметри можливостей АНР-Аптека

Функціональний блок	Опис можливостей АНР-Аптека
Управління запасами	Математичне моделювання потреби, контроль надлишків, перерозподіл між точками
Ціноутворення	Реалізація будь-яких алгоритмів націнки, контроль державних обмежень
Робота з eHealth	Повне підтримання програм реімбурсації, погашення е-рецептів у вікні чека
Інтеграція	Вбудований механізм обміну з Tabletki.ua, робота з електронними сертифікатами

Особливістю «АНР-Аптека» є інтеграція з довідниками Tabletki.ua, що надає доступ до актуальних реєстраційних даних лікарських засобів, інструкцій та інформації про заборонені серії безпосередньо в системі.

Програмний комплекс Скарб 365 (Skarb Pro та Cloud).

Система «Скарб» також займає провідні позиції за кількістю інсталяцій, обслуговуючи понад 1500 торгових точок. Сучасна ітерація продукту, Skarb 365, розділена на два основні компоненти: облікову систему Skarb Pro та хмарний сервіс Skarb Cloud.

Skarb Pro забезпечує автоматизацію робочих місць касирів (фармацевтів), завідувачів та складських працівників. Програма дозволяє вести детальний облік руху коштів, керувати ціноутворенням та автоматично розраховувати потребу в закупівлях на основі прогнозів продажів. Важливою перевагою є наявність вбудованих протоколів провізора та системи рекомендацій супутніх товарів, що безпосередньо впливає на збільшення середнього чека.

Skarb Cloud виступає як міст між аптекою та державними сервісами. Він забезпечує реєстрацію закладу в системі eHealth, роботу з КЕП

(кваліфікованим електронним підписом) та автоматичну звірку звітів з НСЗУ щодо відпущених за програмою «Доступні ліки» препаратів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика можливостей для Скарб 365

Функціональний блок	Опис можливостей Скарб 365
Управління складом	Автоматичне оприбуткування, прогнозування продажів та розрахунок потреб
Касова зона	Робота з ПРРО, одночасні чеки та вбудовані підказки для дод. продажів
Хмарні сервіси	Інтеграція з eHealth, верифікація КЕП та автоматична звірка з НСЗУ
Маркетинг та CRM	Вбудована система лояльності (знижки, бонуси) та розсилок клієнтам

Спеціалізоване ПЗ Парацельс. Програма «Парацельс» позиціонується як оптимальне рішення для малих та середніх мереж, а також поодиноких аптек, завдяки збалансованому співвідношенню ціни та функціональності. Система не вимагає постійних щомісячних платежів, що робить її фінансово привабливою для приватних підприємців.

Однією з ключових переваг є модуль «Robodos. Замовлення», який дозволяє обробляти прайси постачальників та обирати найкращі цінові пропозиції без залучення сторонніх сервісів. «Парацельс» містить готову базу з понад 70 000 препаратів, що значно прискорює процес запуску аптеки «під ключ». Система підтримує роботу з ПРРО, інтеграцію з eHealth та можливість вивантаження даних у бухгалтерські програми типу BAS або сервіси звітності (M.E.Doc) (табл. 3.3).

Характеристика можливостей для Парацельс

Функціональний блок	Опис можливостей Парацельс
Модуль закупівель	Робота з прайсами постачальників через Robodoc.Замовлення
Робота з товаром	Готова база (70 тис. позицій), автоматична розцінка та контроль термінів
Інтеграція eHealth	Повне підтримання «Доступних ліків» та передача даних до бази ЕСОЗ
Звітність та аналіз	Генератор довільних звітів та аналітика прибутковості для керівництва

Програмний комплекс IBS Аптека: модульність та аналітика.

IBS Аптека є спеціалізованим рішенням для автоматизації аптек, мереж та аптечних складів, що забезпечує обмін даними між точками в режимі реального часу. Система вирізняється розвиненою аналітичною підсистемою «IBS Аналіз», побудованою на базі OLAP-технологій, що дозволяє керівництву будувати динамічні звіти будь-якої складності без навичок програмування.

Функціональні можливості IBS Аптека охоплюють повний цикл управління бізнесом: від планування фінансових результатів та бюджетування до автоматизації роздрібних продажів. Система підтримує інтеграцію із зовнішніми сервісами замовлень (Likis, Моріон) та має мобільний додаток для Android, який дозволяє персоналу здійснювати приймання та інвентаризацію товарів за допомогою терміналів збору даних (ТЗД) (Табл. 3.4).

Характеристика можливостей IBS Аптека

Функціональний блок	Опис можливостей IBS Аптека
Аналітична звітність	Використання OLAP для контролю облікових даних та формування звітів керівнику
Управління фінансами	Бюджетування, облік банківських та касових операцій, планування доходів
Роздрібна торгівля	Робота з рецептами, аналіз продажів у розрізі лікарів та страхових компаній
Складська логістика	Мобільний додаток для інвентаризації та переоцінки, автоматизація складів

Специфічним є програмне забезпечення BAS Медицина, яке характеризується як інтегроване рішення для медичних організацій.

BAS Медицина — це комплексний продукт для створення єдиного інформаційного простору в медичних закладах, де аптечний облік інтегрований у загальні клінічні процеси. Система дозволяє вести облік аптечних товарів на всіх рівнях: від центрального складу до відділень та кабінеті, вона підтримує роботу з кількома юридичними особами в одній базі та забезпечує рольовий доступ для лікарів, фармацевтів та менеджерів.

Особливістю модуля «Аптека» в складі BAS Медицина є можливість ведення предметно-кількісного обліку з використанням ABC/VEN-аналізу закупівель, що дозволяє оптимізувати витрати на ЛЗ. Програма повністю адаптована для роботи з eHealth, забезпечуючи формування електронних рецептів, листків непрацездатності та автоматичну перевірку серій за реєстрами вилучених з обігу препаратів (табл. 3.5).

Характеристика можливостей BAS Медицина

Функціональний блок	Опис можливостей BAS Медицина
Госпітальний облік	Контроль залишків у відділеннях, персоналізоване списання ліків на пацієнта
Аналітичний облік	Облік за діючою речовиною (МНН), лікарськими формами та джерелами фінансування
Робота з eHealth	Повна інтеграція для роботи з е-рецептами та реєстрами ЕСОЗ
Виробництво	Облік виготовлення та фасування препаратів у рецептурно-виробничих відділах

Українські програмні продукти реалізують складні механізми контролю товарного руху, що враховують специфіку фармацевтичної галузі. Більшість систем (АНР, Скарб, IBS Аптека, BAS Медицина) забезпечують суворий посерійний облік. Це передбачає реєстрацію кожної партії товару з прив'язкою до номера серії, сертифіката якості та терміну придатності. Система автоматично блокує продаж препаратів, термін придатності яких закінчився, або тих, що потрапили під заборону (приписи) Державної служби з лікарських засобів та контролю за наркотиками.

Процес формування замовлення постачальнику в сучасних програмах базується на аналізі статистики продажів за попередні періоди (автоматизації закупівель та дефектури). Програми розраховують оптимальний товарний запас у днях, враховуючи несистематичні продажі та бажаний коефіцієнт стабільності асортименту. Наприклад, системи IBS Аптека та Likis дозволяють імпортувати прайси дистриб'юторів у різних форматах, автоматично підбирати найкращі пропозиції та відправляти замовлення безпосередньо з інтерфейсу програми (табл. 3.6).

Автоматизований облік закупівель

Параметр обліку	Реалізація в ПЗ	Значення для управління
Оприбуткування	Імпорт накладних (ММО, XLS, DBF)	Швидкість введення даних, відсутність помилок
Маркування	Генерація внутрішніх штрих-кодів	Можливість обліку товарів без заводського коду
Інвентаризація	Переоблік без зупинки продажів	Безперервність бізнес-процесів
Рух товарів	Повний цикл (прихід, повернення, переміщення)	Прозорість залишків на всіх складах та точках

АРМ (автоматизоване робоче місце) першостільника є центральним вузлом взаємодії з покупцем. В Україні розробники приділяють особливу увагу швидкості пошуку товарів та підтримці професійних стандартів обслуговування.

Програми забезпечують пошук ЛЗ за торговельною назвою, діючою речовиною (МНН), фармакотерапевтичною групою або виробником; наявність бази аналогів та замінників дозволяє фармацевту оперативно запропонувати покупцеві альтернативу у разі відсутності запитуваного препарату. Деякі системи, як-от «Скарб», інтегрують інструкції до препаратів безпосередньо у вікно продажу.

Інтеграція з eHealth дозволяє фармацевту зчитувати номер е-рецепта, перевіряти його в центральній базі та здійснювати відпуск препарату з автоматичним надсиланням підтвердження. Одночасно з цим ПРРО (програмний касовий апарат) формує електронний чек, який реєструється на серверах ДПС та може бути надісланий покупцеві через SMS або e-mail. Хмарні рішення, як-от SkyService POS, дозволяють використовувати для цих

цілей звичайні планшети, що значно знижує вартість обладнання робочого місяця.

Для керівництва аптечних мереж програмне забезпечення виступає інструментом стратегічного планування та оперативного контролю, зокрема, управлінська аналітика та фінансовий менеджмент

Системи Chameleon Pharm POS та BAS надають широкі можливості для аналізу статистики продажів, прибутковості та товарних залишків у вигляді наочних графіків і діаграм. Керівник може відстежувати ефективність роботи окремих співробітників через облік фактичного часу роботи та обсягу особистих продажів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Управлінська аналітика та фінансовий менеджмент у програмних продуктах

Тип звіту	Призначення	Об'єкт аналізу
Аналіз продажів	Визначення найбільш прибуткових позицій	Маржинальність, оборотність
Звіт по чеках	Аналіз споживчого кошика	Середній чек, кількість позицій у чеку
Фінансовий результат	Розрахунок прибутку за період	Витрати, доходи, чистий прибуток
Складські залишки	Контроль дефіциту та надлишків	Оптимізація закупівельної діяльності

Програмні продукти на базі BAS (Управління торгівлею, Комплексне управління підприємством) дозволяють вести повноцінний фінансовий облік, включаючи планування бюджетів, контроль витрат, управління кредиторською та дебіторською заборгованістю перед постачальниками. Можливість пов'язувати платежі з конкретними товарними документами забезпечує прозорість взаєморозрахунків.

Аптеки, що функціонують у складі медичних закладів (лікарняні аптеки), мають свою специфіку, яка реалізована у продуктах BAS Медицина та Скарб Про для ЗОЗ. Госпітальні системи забезпечують облік ліків не лише на аптечному складі, а й у відділеннях, маніпуляційних кабінетах та на постах. Програма дозволяє реєструвати персоналізовані витрати ЛЗ під час надання медичних послуг пацієнтам. Важливою функцією є формування вимог-накладних відділень на основі лікарських призначень, що дозволяє автоматизувати внутрішню роздачу медикаментів.

Для аптек, що мають рецептурно-виробничі відділи, передбачено функціонал для реєстрації виготовлення лікарських форм за індивідуальними прописами. Система веде облік інгредієнтів, розраховує собівартість виготовленої форми та контролює процеси фасування готових аптечних товарів з упаковки постачальника в упаковку лікарняної аптеки.

В умовах роздрібної торгівлі аптеки активно використовують інструменти утримання клієнтів, що інтегровані в облікове ПЗ.

Сучасні системи (Chameleon Loyalty, Скарб, BAS Роздріб) дозволяють налаштовувати складні сценарії акцій: знижки залежно від суми чека, часу придбання, кількості товарів або особистих даних покупця. Програма лояльності OpenPharma, інтегрована в систему «Скарб», надає можливість реалізації промо-акцій від виробників препаратів безпосередньо на касі аптеки.

Облікові системи накопичують базу клієнтів, що дозволяє здійснювати персоналізовані розсилки через SMS або електронну пошту, інформуючи про акції, надходження дефіцитних товарів або нагадуючи про необхідність поповнення запасу препаратів для хронічних хворих.

Останнім часом в Україні набирають популярності хмарні (SaaS) рішення для аптек, такі як SkyService POS або Antaris.ua. Вони дозволяють керувати аптекою через браузер або мобільний додаток, що мінімізує витрати на встановлення та підтримку програмного забезпечення.

Управлінська діяльність аптеки сьогодні виходить за межі фізичної точки. Програмні продукти забезпечують синхронізацію залишків і цін з такими сервісами, як Liki24, Tabletki.ua, MedBrowse та Аптека911. Це дозволяє покупцям бронювати ліки онлайн, а аптеці — отримувати додатковий потік замовлень. Деякі системи підтримують роботу «під замовлення», коли препарат бронюється для клієнта і доставляється в аптеку під конкретний е-рецепт або запит.

Порівняльний аналіз та узагальнення наведеної інформації можливостей програмних продуктів в роботі аптек представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Порівняльний аналіз окремих систем управлінської автоматизації аптек, представлених на ринку України у 2024–2025 роках

Програмний продукт	Цільовий сегмент	eHealth / НСЗУ / ПРРО	Управління закупівлями та складом	Аналітика та звіти для керівника	CRM та маркетинг	Модель вартості
АНР-Аптека	Великі мережі (20+ точок)	Повна інтеграція; погашення е-рецептів у вікні чека	Математичне моделювання залишків; перерозподіл між точками	Потужна аналітика на базі ВАР; контроль несистематичних продажів	Інтеграція з Tabletki.ua; пошук аналогів та заміни	Абонентська плата
Скарб 365 (Pro/Cloud)	Середні та великі мережі (1500+ точок)	Хмарний сервіс Skarb Cloud; автоматична зв'язка з НСЗУ	Прогнозування продажів; автоматичний розрахунок потреб	Моніторинг руху грошових потоків; статистичні звіти прибутковості	OpenPharma; SMS та e-mail розсилки; система лояльності	Абонплата (Cloud) + ліцензія

Парацельс	Малі мережі, приватні аптеки	Підтримка «Доступних ліків» та ЕСОЗ; робота з е-рецептами	Модуль Robodos для роботи з прайсами постачальників	Генератор довільних звітів; аналітика прибутковості	Дисконтні та бонусні програми; база на 70к ліків	Разова купівля (від 11 800 грн)
IBS Аптека	Мережі та аптечні склади	Інтегровані ПРРО; підтримка eHealth у режимі реального часу	Інтеграція з Likis/Моріон; мобільний додаток (ТЗД)	Система «IBS Аналіз» на базі OLAP-технологій	Аналіз продажів за лікарям та страховими компаніями	Безстрокова ліцензія (разова купівля)
BAS Медицина	Госпітальні аптеки, ЗОЗ	Повна адаптація до eHealth; е-рецепти та листки непрацездатності	Предметно-кількісний облік; VEN/ABC-аналіз закупівель	Звіти за джерелами фінансування; облік витрат на пацієнта	Взаємодія зі страховими компаніями; облік пацієнтів	Ліцензія
SkyService POS	Кіоски, невеликі точки	Вбудовані ПРРО та фіскалізація через хмару	Облік залишків онлайн; просте оприбуткування	Статистика зростання та ефективності у хмарному кабінеті	Створення акцій, знижок та бонусів	Передплата (від 8-9\$ / міс)

Аналіз ринку програмних продуктів для аптек в Україні свідчить про наявність багатofункціональних рішень, здатних задовольнити потреби різних форматів бізнесу. Критеріями вибору в сучасних ринкових умовах мають бути:

- рівень інтеграції з державними сервісами (eHealth, НСЗУ, ПРРО);
- наявність потужних інструментів автоматизації закупівель та аналізу дефектури;
- гнучкість налаштування ціноутворення та програм лояльності;
- якість технічної підтримки та частота оновлень відповідно до змін у законодавстві.

Системи типу АНР-Аптека та BAS найкраще підходять для великих мереж, що потребують глибокої аналітики та централізованого управління. Для малих мереж та поодиноких аптек оптимальним вибором є Скарб або Парацельс, які пропонують швидке впровадження та спеціалізований функціонал без надмірної складності. Майбутнє аптечного ПЗ в Україні лежить у площині подальшої хмарної інтеграції, використання алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування попиту та розвитку омніканальних продажів, де межа між фізичною аптекою та онлайн-сервісом стає все менш помітною.

Сучасні цифрові рішення дозволяють керівникам або менеджерам аптеки (мережі) забезпечувати виконання наступних управлінських функцій:

- удосконалення процесу прийняття обґрунтованих рішень. Аналітичні модулі (наприклад, OLAP-технології в IBS або VEN/ABC-аналіз у BAS) дозволяють менеджеру бачити реальну прибутковість кожної позиції, оборотність товарів та ефективність використання обігових коштів;
- забезпечують контроль ризиків порушення або не виконання правил. Наприклад, автоматична перевірка серій за реєстрами заборонених препаратів та повна інтеграція з eHealth мінімізують ризик штрафів за відпуск неякісних ліків або порушення правил реімбурсації;
- оптимізація логістики та закупівель. Системи автоматичного формування замовлень на основі статистики продажів дозволяють уникати дефектури (відсутності товару) та одночасно запобігати перенакопиченню надлишків на складі;

- управління маркетинговою активністю. Менеджер може дистанційно налаштовувати складні сценарії акцій, програм лояльності та аналізувати споживчий кошик для підвищення середнього чека;
- оцінка ефективності персоналу. Програми дозволяють вести облік фактичного робочого часу фармацевтів та їхнього внеску в загальний обсяг продажів, що є базою для прозорої системи мотивації (KPI).

3.2 Кейс дослідження досвіду використання цифрових інструментів в діяльності аптечних мереж

Одним із важливих напрямів управлінської діяльності в аптеці є формування маркетингових зусиль, спрямованих на завоювання конкурентних позицій, формування лояльності споживачів до аптеки, можливість запропонувати зручний і зрозумілий сервіс задля привернення уваги до конкретної аптеки або мережі.

Нами проаналізований кейс матеріал і структурований за використанням окремих цифрових інструментів у 2025 році провідними українськими аптечними мережами [52].

Сьогодні інновації — це не просто маркетингова перевага, а стратегічний інструмент виживання та соціальної відповідальності, що дозволяє підтримувати здоров'я нації через цифрову стійкість та омніканальність. Впровадження ШІ та інтелектуальних чат-ботів дозволило аптечним мережам вийти на новий рівень взаємодії з клієнтом, забезпечуючи персоналізацію в промислових масштабах.

На прикладі мережі «Подорожник» переваги Telegram та Viber-ботів дають можливість:

- масштабувати та залучати. Понад 2 млн клієнтів вже інтегровані в цифрову систему через чат-боти;
- підвищувати ефективність продажів. Так, через ці інтерфейси оформлюється 50% усіх онлайн-замовлень мережі;

- досягати технологічного лідерства. Мережа розробила спеціалізованого AI-бота для фармацевтів. Це рішення, яке наразі відсутнє у більшості європейських аптек, дозволяє персоналу миттєво отримувати професійні відповіді на запити, значно підвищуючи якість консультацій. Цифрові рішення забезпечують інклюзивність та доступність:
- мережа «Подорожник» реалізувала адаптацію веб-ресурсу та мобільного застосунку для людей із вадами зору, що демонструє перехід від комерційного сервісу до інклюзивної соціальної платформи;
- мобільні застосунки мережі «Бажаємо здоров'я» (iOS/Android) забезпечують безперервний доступ 24/7 до асортименту, що є критичним для пацієнтів, які потребують термінової терапії.

Автоматизація фронт-офісу аптек спрямована на усунення «вузьких місць» у клієнтському досвіді — черг та помилок при виборі препаратів.

Роботизація аптек дозволяє мінімізувати такі ризики. Прикладами є:

- лікомати мережі «АНЦ», які виступають рішенням для «останньої милі», забезпечуючи повністю безконтактне отримання онлайн-замовлень. Це дозволяє споживачу самостійно завершити цикл покупки, мінімізуючи навантаження на персонал;
- аптечні роботи мережі «АНЦ». Роботизована система доставки товару до каси витрачає на пошук препарату лише 7 секунд. Це дозволило мережі пришвидшити обслуговування на 40%, вивільняючи час фармацевта для безпосередньої консультації пацієнта;
- використання роботів мережею «Аптека 9-1-1» для збирання замовлень забезпечує точність, включає обов'язкове сканування кожної упаковки. Такий підхід повністю нівелює ризики людського фактора та гарантує відпуск саме того препарату, який був призначений лікарем.

Новий стандарт доступної консультації у сфері телемедицини демонструє мережа «Аптека 9-1-1» у партнерстві з «Українським центром телемедицини» (ліцензія МОЗ), яка створила прецедент інтеграції медичних послуг у ритейл-середовище. Послуги надаються через ліцензованого

партнера («Український центр телемедицини») у повній відповідності до чинного законодавства України. Процес повністю цифровізований: запис через сайт або чат-бот > відеоконсультація терапевта чи педіатра > отримання індивідуальних рекомендацій та електронного рецепта (е-рецепт). Послуга є безоплатною. За два роки нею скористалися понад 100 тис. українців, що робить кваліфіковану допомогу доступною навіть у віддалених регіонах (соціальний аспект).

Актуальним напрямом маркетингової діяльності аптек є персоналізований підхід та CRM-стратегії. Наприклад, мережа «Аптека Доброго Дня» застосовує CRM технології як інструмент підвищення якості «фармацевтичної опіки». Система з інтелектуальними тригерами аналізує життєвий цикл терапії пацієнта. Наприклад, при хронічних станах (гіпертонія тощо) CRM автоматично нагадує про необхідність поновити запас ліків, запобігаючи перериванню лікувального процесу. ШІ як онлайн-помічник для фармацевтів, виступає аналітичною опорою для працівника першого столу. Це дозволяє забезпечити високий стандарт консультацій навіть у пікові години, гарантуючи безпеку пацієнта через миттєвий доступ до клінічної бази даних.

Розумна логістика та управління асортиментом (WMS, TMS, AI). Ефективність аптечної мережі визначається процесами управління ланцюгами постачання. В табл. 3.9 представлені цифрові інструменти, які використовують аптечні мережі для удосконалення логістичної діяльності.

Таблиця 3.9

Цифрові інструменти управління логістикою та асортиментом в аптечних мережах

Технологія	Мережа	Функція/Результат
WMS (система управління складом)	«Аптека 9-1-1»	Повний контроль умов зберігання та децентралізоване управління запасами через мережу локальних складів.

Програмний комплекс моніторингу	«АНЦ»	Миттєве виявлення фальсифікату, контроль температурного режиму та автоматичне поповнення дефіцитних позицій.
Власне ПЗ для моніторингу	«Бажаємо здоров'я»	Оптимізація потоків від прийому до відпуску; формування замовлень на основі глибокої статистики продажів.
Гіперлокальний ШІ-аналіз	«АНЦ» / «Аптека 9-1-1»	Підбір асортименту для конкретної аптеки (район, попит, ціновий сегмент); прогнозування попиту з урахуванням сезонних та економічних факторів.

Особливо актуальним в умовах постійних обстрілів і обмежень електропостачання стали цифрові впровадження, які вплинули на технологічну гнучкість українських мереж:

- енергонезалежність в мережі «Аптека Доброго Дня». Спеціалізоване ПЗ мережі здатне функціонувати в умовах відсутності електроенергії, забезпечуючи безперервний контроль якості та обслуговування клієнтів під час блекаутів;
- хмарна логістика в мережі «Аптека 9-1-1». Використання хмарних технологій та системи TMS (Transport Management System) дозволяє здійснювати децентралізоване управління логістикою. У разі блокування доріг або складів система в реальному часі прокладає альтернативні маршрути, гарантуючи швидке постачання критично важливих ліків.

Цифровізація аптечного сектору України довела, що HealthTech є невід'ємним складником національної безпеки. Інтеграція робототехніки, штучного інтелекту та телемедицини трансформувала аптеку з торгового майданчика на надійного медичного партнера. Ці інновації забезпечують стабільність системи охорони здоров'я в найскладніші часи, доводячи, що

технологічний розвиток є найкращою інвестицією у майбутнє та здоров'я нації.

Узагальнений опис інновацій українських аптечних мереж, структурований у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Цифрові іновачії українських аптечних мереж

Аптека	Що впроваджено	З якою метою
«Подорожник»	AI-бот у Telegram для фармацевтів, чат-боти для клієнтів (Viber, Telegram), адаптація сайту/застосунку для людей із вадами зору та AI-ідентифікація клієнтів. Цифрова вивісковість в мережі аптек «Подорожник»	Надання миттєвих відповідей на професійні запити, скорочення часу пошуку інформації, забезпечення інклюзивності сервісу та аналіз якості обслуговування. Покращення внутрішньомагазинної комунікації та підвищення якості обслуговування клієнтів. Однією з ключових цілей проєкту було зниження витрат при одночасному збільшенні прибутковості бізнесу шляхом автоматизації процесів дистанційного управління відеоконтентом за допомогою програмного забезпечення DSGO.pro.
«АНЦ»	Лікомати, аптечні роботи, програмний комплекс для	Безконтактна видача замовлень, пришвидшення обслуговування на 40%, миттєве відстеження

	виявлення фальсифікату та «розумний помічник» для підбору асортименту.	підробок та наявність у кожній аптеці саме тих ліків, які потрібні мешканцям району.
«Аптека 9-1-1»	Сервіс телемедицини, AI-аналітик попиту, роботизовані системи збирання замовлень та програма TMS для логістики. Електронна медична інформаційна система	Надання безоплатних відеоконсультацій лікарів, точне планування запасів залежно від сезону, мінімізація помилок при збиранні замовлень та вибір найшвидших маршрутів доставки. Оптимізація витрат на рекламу, підвищення впізнаваності бренду
«Аптека Доброго Дня»	CRM-архітектура з тригерами, ШІ-помічник для фармацевтів та спеціальне ПЗ для роботи без світла.	Нагадування пацієнтам про поновлення хронічної терапії, підвищення якості консультацій та забезпечення обслуговування клієнтів навіть під час блекаутів.
«Бажаємо здоров'я»	Власне ПЗ для моніторингу запасів, чат-боти та власні мобільні застосунки для iOS/Android.	Оптимізація всіх етапів роботи з ліками (від складу до відпуску), надання дистанційних консультацій та можливість замовити ліки в будь-який час.

Висновки до розділу 3

1. Досліджено пропозиції розробників програмного забезпечення для аптечного бізнесу (АНР, Скарб, Парацельс, IBS, BAS) на ринку України.

Встановлено, що сучасні продукти забезпечують повну інтеграцію з eHealth, ПРРО та державними програмами реімбурсації.

2. Проаналізовано функціональні можливості систем для виконання управлінських функцій. Використання OLAP-технологій (IBS) та ABC/VEN-аналізу (BAS) дозволяє менеджерам здійснювати data-driven management, бачити реальну прибутковість позицій та оптимізувати обігові кошти.

3. Досліджено кейси цифрової трансформації маркетингової діяльності провідних аптечних мереж. Встановлено, що роботизація в мережі «АНЦ» пришвидшує обслуговування на 40% (7 секунд на пошук ліків), а використання ШІ-ботів у мережі «Подорожник» забезпечує 50% усіх онлайн-замовлень.

4. Досліджено соціальну роль цифровізації в умовах воєнного стану. Встановлено, що сервіси телемедицини (Аптека 9-1-1) надали допомогу понад 100 тис. громадян, а енергонезалежне ПЗ (Аптека Доброго Дня) гарантує безперервність фармацевтичної опіки під час блекаутів.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження підтвердило, що діджиталізація є ключовим чинником трансформації сучасного фармацевтичного бізнесу, оскільки забезпечує підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів та зростання економічних показників підприємств. Перехід до цифрових технологій сприяє скороченню часу прийняття управлінських рішень, підвищенню прозорості діяльності та формуванню нових моделей взаємодії між учасниками фармацевтичного ринку.

2. Встановлено, що розвиток цифрової корпоративної культури та формування цифрового лідерства є необхідною умовою успішної цифрової трансформації організацій. Інтеграція цифрових технологій у систему менеджменту сприяє переходу до більш гнучких та «пласких» організаційних структур, підвищує рівень міжфункціональної взаємодії та формує середовище безперервного професійного розвитку персоналу.

3. Дослідження глобальних тенденцій цифровізації фармацевтичної галузі показало формування цифрових аптечних екосистем у межах концепцій «Industry 4.0» та «Pharma 4.0». Характерною рисою сучасного етапу є людиноцентричний підхід, у межах якого такі технології, як штучний інтелект, блокчейн, аналітика великих даних та роботизація, використовуються для підвищення якості фармацевтичної допомоги та персоналізації сервісів для пацієнтів.

4. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду показав наявність регіональної специфіки цифровізації фармацевтичних ринків: США демонструють високий рівень розвитку електронної комерції та аналітики даних, країни Європейського Союзу приділяють значну увагу стандартизації та захисту медичних даних, тоді як країни Азійсько-Тихоокеанського регіону активно впроваджують інтегровані цифрові платформи та мобільні сервіси у сфері фармацевтичної опіки.

5. Аналіз програмних рішень для аптечного бізнесу в Україні засвідчив активний розвиток цифрових інструментів управління, які забезпечують інтеграцію з національною системою eHealth, сервісами електронного рецепта, програмами реімбурсації та фінансовими системами. Використання сучасних інформаційних систем і аналітичних інструментів дозволяє реалізувати підходи data-driven management, підвищувати ефективність управління асортиментом, логістикою та фінансовими потоками.

6. Доведено, що цифровізація фармацевтичного сектору має не лише економічне, але й важливе соціальне значення, особливо в умовах воєнного стану. Використання телемедичних сервісів, цифрових каналів комунікації з пацієнтами та енергонезалежних програмних рішень сприяє забезпеченню безперервності фармацевтичної допомоги, підвищує доступність лікарських засобів та підтримує стійкість системи охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кіляр О., Романів А., Слотюк А., Мидло Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 715–721. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.715>.
2. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. DOI: 10.20535/2307-5651.25.2023.278602.
3. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: 0.32782/2524-0072/2023-58-19.
4. Лапін А. В., Грінчук І. О., Терещук В. І. Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.13911337.
5. Колодій Р. В., Русин-Гриник Р. Р., Круглов С. В. Сутність діджиталізації та її вектори розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-131.
6. Хомик А. В. Діджиталізація процесу управління аптечними підприємствами в умовах воєнного стану. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.11186201.
7. Діджиталізація як інструмент управління підприємством / О. Кіляр та ін. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2(25). С. 715–721.
8. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Оцінка процесів цифровізації в країнах світу та Україні у світових індексах і рейтингах. *БізнесІнформ*. 2024. № 9. С. 75–93. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-9-75-93.

9. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics Finance*. 2023. Т. 2, № 1. Р. 19–33.
10. Коритько Т. Ю. Вплив цифрової (корпоративної) культури на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-98.
11. Голіонко Н. Г., Кондратьєва К. А. Цифрова трансформація організації: ключові аспекти та впливові тренди реалізації. *Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів* : колективна монографія / за заг. ред. проф. Г. В. Старченка. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. С. 36–49.
12. Демчина Д. Цифрова трансформація в бізнесі: ключові аспекти та переваги. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/> (дата звернення: 21.01.2026).
13. Писаревська Г. І., Писаревський М. І., Мелікян Є. Ю. Розвиток цифрової корпоративної культури та цифрових комунікаційних інструментів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 336–339.
14. Чернух Д. В. Сучасні виклики розвитку цифрової культури: європейська практика. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 61–66. DOI: 10.32782/2415-3583/33.10.
15. Karpenko O., Namestnik V. Digital culture: social essence and communicational constituents. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018. № 2. С. 51–54.
16. Дольська О. О., Ванг Д. Цифрова культура: особливості та її основні характеристики. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. № 41. С. 15–21. DOI: 10.32782 /apfs.v041.2023.3.
17. Білик В., Григор'єва О., Думанецький В. Корпоративна культура як модель інноваційного розвитку освітньої організації. *Herald of Khmelnytskyi*

National University. Economic Sciences. 2025. Vol. 348(6). P. 267–272. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-348-6-38.

18. Сотнікова Ю. В., Іващенко М. М. Цифрова економіка як нове середовище для творчої самореалізації працівників. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 471–479. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-8-471-479.

19. Lypchanskyi V., Dorenska A., Tushevskа T. Digital culture in organizational development: psychological aspects of adaptation and managerial transformations. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 4(207). С. 62–73. DOI: 10.20998/2313-8890.2025.04.05.

20. Голушко Д. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-102.

21. Chen J., Shen L. A Synthetic Review on Enterprise Digital Transformation: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(5). P. 1836. DOI: 10.3390/su16051836.

22. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *MIS Quarterly*. 2019. Vol. 43(1). P. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

23. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York : W.W. Norton Company, 2014. 320 p.

24. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-89.

25. Dalla Pozza I., Goetz O., Sahut J. Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 89. P. 391–403. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.02.004.

26. Artificial intelligence and management analytics / M. Haenlein et al. *Journal of Management Analytics*. 2019. Vol. 6(4). P. 341–343. DOI: 10.1080/23270012.2019.1699876.

27. The role of artificial intelligence for management decision: a structured literature review / M. Oppioli et al. *Management Decision*. 2025. Vol. 63(10). P. 3262–3280. DOI: 10.1108/MD-08-2023-1331.
28. Кузьміна О., Яремко С. Управління корпоративними бізнес-процесами в умовах цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 144–148. DOI: 10.37320/2415-3583/23.24.
29. Лебідь О. В. Цифрова трансформація галузей економіки в Україні у воєнний час. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2(60). С. 141–156. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-2-10.
30. Соколов М., Каплун В. Цифрові технології управління в управлінні підприємством. *Actual Problems of Economics*. 2024. Vol. 271, № 1. P. 78–87. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-271-78-87.
31. Присяжнюк О. Ф., Кравчук І. І., Місевич М. А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-04-03.
32. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-10-04-08.
33. Чобіток В., Гавриш О. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. Vol. 1. P. 281–287. DOI: 10.31891/mdes/2025-15-37.
34. Гусаревич Н., Смирнова І., Папп В. Цифрове управління підприємницькою діяльністю. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 3–7. DOI: 10.32782/2224-6282/191-1.
35. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-19.

36. Фостолович В. А. Формування сучасних інтегрованих систем управління підприємством із застосуванням цифрових технологій. *Sciences of Europe*. 2020. Vol. 50. P. 70–80. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-suchasnih-integrovanih-sistem-upravlinnya-pidpriemstvom-iz-zastosuvannyam-tsifrovih-tehnologiy> (Date of access: 12.01.2026).
37. Мельник А. О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 171–176. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-4-25.
38. Пашняк І. М., Ус М. І. Інноваційний маркетинг у фармацевтичному бізнесі: роль digital-інструментів. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 2(79). С. 78–84. DOI: 10.32782/business-navigator.79-13.
39. Demaj E., Hysa X., Sadaj A. Digital transformation in the drugstore industry: a case study. *European Journal of Economics and Business Studies*. 2020. Vol. 6(1). P. 63–74.
40. Digital transformation in pharmacy management. 2025. URL: <https://www.elendilabs.com/en/articles/digital-transformation-pharmacy> (Date of access: 24.01.2026).
41. From brick-and-mortar to digital: the evolution of pharmacy ecosystems / A. Adinarayana et al. *Acta Scientific Pharmaceutical Sciences*. 2025. Vol. 9(1). P. 140–149.
42. Almeman A. The digital transformation in pharmacy: embracing online platforms and the cosmeceutical paradigm shift. *Journal of Health, Population and Nutrition*. 2024. Vol. 43. P. 60. DOI: 10.1186/s41043-024-00550-2.
43. The future of digital pharmacies: why automation is a must for growth. 2025. URL: <https://jbrsoft.com/posts/the-future-of-digital-pharmacies-why-automation-is-a-must-for-growth> (Date of access: 21.01.2026).

44. Pharmacy's role in the digital transformation of health / International Pharmaceutical Federation. The Hague : FIP, 2025. 16 p. URL: <https://www.fip.org/file/5528> (Date of access: 21.01.2026).
45. Pharma 4.0: analysis on core competence and digital levelling implementation in pharmaceutical industry in Indonesia / N. Nurlaela Arief et al. *Heliyon*. 2022. Vol. 8(8). P. 10347. DOI: 10.1016/j.heliyon.2022.e10347.
46. Рамка цифрової компетентності працівника охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/ramka-cifrovih-kompetentnostej-pracivnika-ohoroni-zdorov-ya> (дата звернення: 21.01.2026).
47. Програми для аптек (для України). URL: https://www.livebusiness.com.ua/ua/tags/programmy_dlja_apteki/ (дата звернення: 21.01.2026).
48. Автоматизація роботи аптеки. URL: <https://skyservice.pro/uk/automation/pharmacy/> (дата звернення: 21.01.2026).
49. Програма Skarb365. URL: <https://miisoft.com.ua/product/skarb365/> (дата звернення: 21.01.2026).
50. Функціональні можливості програми для аптек. URL: <https://anr.ua/functionality> (дата звернення: 21.01.2026).
51. Програма для аптек «Парацельс». URL: <https://parasels.org.ua/> (дата звернення: 21.01.2026).
52. Інновації заради пацієнтів: як аптеки впроваджують технології. URL: <https://thepage.ua/ua/style/health/innovaciyi-zaradi-paciyentiv-yak-ukrayinski-apteki-vprovadzhuut-tehnologiyi> (дата звернення: 21.01.2026).

ДОДАТКИ



Національний фармацевтичний університет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармацевції

XII Науково-практична internet-конференція з міжнародною участю
“Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти,
практики”



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 171

Широкорад Анастасія

брав(ла) участь у роботі круглого столу “Сучасні виклики та інноваційні рішення у фармацевтичному менеджменті, маркетингу та охороні здоров'я” за програмою обсягом 6 годин / 0,2 кредита ЄКТС
19 березня 2026 року, м. Харків

Досягнуті результати навчання:

використання у професійній діяльності знань щодо впровадження сучасних інноваційних підходів у фармацевтичному менеджменті та маркетингу, розвиток управлінських і креативних компетентностей у сфері охорони здоров'я

Ректор закладу
вищої освіти



[Signature]
Олександр КУХТЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

Цим засвідчується, що

Широкорад А.Є.

Науковий керівник: Пестун І.В.

брав(ла) участь у роботі
XXXII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ НОВИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ»

Ректор
Національного фармацевтичного
університету



[Signature]
Олександр КУХТЕНКО

15-17 квітня 2026 р., м. Харків, м. Ужгород





МАТЕРІАЛИ

**ХІІ науково-практичної
internet-конференції з
міжнародною участю
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА
МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ,
НАУКИ, ОСВІТИ, ПРАКТИКИ»**

(19 березня 2026 р.)

ОБГРУНТУВАННЯ РОЛІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Ширококорад А.Є., Пестун І.В.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

nastiashirokorad@gmail.com

Вступ. У сучасних умовах глобальної конкуренції, нестабільності ринкового середовища та прискорення технологічних змін підприємства стикаються з необхідністю глибокої трансформації управлінських підходів, що зумовлено також недостатньо ефективними для забезпечення швидкого прийняття рішень традиційних ієрархічних моделей менеджменту, які не виявляють гнучкості та адаптивності. Діджиталізація постає не лише як технологічне оновлення, а як системна управлінська стратегія, що змінює структуру, процеси та культуру управління.

Метою нашого дослідження є теоретичне обґрунтування ролі діджиталізації у трансформації сучасної системи управління та визначення її впливу на ефективність функціонування організацій.

Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу і синтезу для узагальнення наукових підходів.

Результати дослідження свідчать, що діджиталізація є комплексним процесом інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, який охоплює автоматизацію бізнес-процесів, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, зміну моделей прийняття управлінських рішень та формування нової організаційної культури. На відміну від інформатизації, що передбачає переважно технічне оснащення, діджиталізація трансформує логіку управління, переводячи її у формат менеджменту через аналіз даних, де стратегічні рішення ґрунтуються на аналізі великих масивів даних.

Емпіричні дані міжнародних досліджень демонструють, що впровадження цифрових технологій сприяє зростанню прибутковості підприємств у середньому на 30–50%, підвищенню продуктивності праці

приблизно на 30% та скороченню часу ухвалення управлінських рішень більш ніж удвічі. Крім того, цифрова трансформація зумовлює оптимізацію організаційної структури шляхом зменшення кількості рівнів управління та посилення горизонтальної взаємодії між підрозділами. Це забезпечує підвищення швидкості інформаційних потоків та ефективності координації.

Ключовими інструментами діджиталізації виступають ERP- та CRM-системи, технології штучного інтелекту, електронна комерція, цифрові платформи комунікації, а також засоби кібербезпеки. Їх інтеграція сприяє автоматизації управління ресурсами, оптимізації логістичних процесів, персоналізації взаємодії з клієнтами та підвищенню прозорості фінансових операцій. У фармацевтичному секторі, зокрема, діджиталізація забезпечує функціонування електронних рецептів, онлайн-бронювання лікарських засобів, моніторинг залишків продукції та підтримку безперервності постачання в умовах кризових ситуацій.

Разом із позитивними ефектами цифрова трансформація супроводжується низкою бар'єрів: дефіцитом кваліфікованих ІТ-фахівців, значними фінансовими витратами на впровадження технологій, опором персоналу організаційним змінам, а також нерівномірністю розвитку цифрової інфраструктури. Аналіз міжнародних індексів цифрового розвитку свідчить, що Україна демонструє позитивну динаміку у сфері електронного урядування та онлайн-послуг, проте потребує посилення телекомунікаційної інфраструктури та розширення доступу до сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, діджиталізація трансформує сучасну систему управління, формуючи гнучкі, адаптивні та клієнтоорієнтовані організаційні моделі. Вона підвищує ефективність управлінських рішень, оптимізує структуру підприємств і сприяє зростанню конкурентоспроможності. У сучасних умовах цифрова трансформація є не факультативним напрямом розвитку, а стратегічною необхідністю забезпечення стійкого функціонування організацій.

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

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

Важливим напрямом ЛА є також аналіз процесів транспортування та дистрибуції фармацевтичної продукції. Транспортування ЛЗ повинно здійснюватися з дотриманням спеціальних умов, що забезпечують збереження їх фармакологічних властивостей. Зокрема, у діяльності ФО «McKesson Corporation» регулярно проводиться ЛА транспортних процесів, який включає оцінювання ефективності логістичних маршрутів, перевірку відповідності транспорту вимогам перевезення ЛЗ та контроль часу доставки продукції до аптечних і медичних установ.

Крім того, ЛА передбачає аналіз інформаційних потоків, які супроводжують ЛП. Сучасні ФО активно впроваджують інформаційні системи управління логістикою, що дозволяють автоматизувати процеси обліку, контролю та планування ЛП. Наприклад, ФО «Novartis» використовує цифрові системи моніторингу логістичних операцій, які дозволяють проводити постійний аудит руху продукції у ланцюгах постачання та забезпечувати прозорість ЛП.

Висновки. Таким чином, застосування ЛА у ФО сприяє підвищенню ефективності управління ЛП, оптимізації витрат та покращенню якості логістичного обслуговування. Проведення комплексного аналізу ЛД дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти у функціонуванні ЛС та розробляти ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ФО і забезпечення безпечного постачання ЛЗ споживачам.

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АПТЕЧНОГО БІЗНЕСУ

Широкорад А.Є.

Науковий керівник: Пестун І.В.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

nastiashirokorad@gmail.com

Вступ. Сучасний етап розвитку фармацевтичного сектору характеризується переходом до концепцій «Індустрія 4.0» та «Pharma 4.0», де цифрова трансформація виступає базовим інструментом трансформації бізнес-моделей. На відміну від лінійної цифровізації даних, діджиталізація управління передбачає інтеграцію складних програмно-апаратних комплексів для створення людиноцентричної моделі фармацевтичної опіки. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації інноваційних управлінських рішень та визначення кваліфікаційних вимог до фармацевтів в умовах цифрової трансформації управлінських процесів.

Мета дослідження. Проаналізувати специфіку впровадження цифрових технологій в управління аптечним бізнесом на світовому ринку та визначити пріоритетні напрями розвитку цифрових компетенцій фармацевтичних кадрів.

Матеріали та методи. У роботі використано метод контент-аналізу наукової літератури, релевантних звітів Міжнародної фармацевтичної федерації (FIP) та нормативно-правових актів, зокрема «Рамки цифрової компетентності працівника охорони здоров'я України». Застосовано порівняльний аналіз регіональних особливостей діджиталізації.

Результати дослідження. Проведене дослідження дозволило ідентифікувати ключові компоненти цифрової екосистеми аптеки та визначити їхній вплив на управлінську ефективність. Зокрема, встановлено, що інтелектуалізація логістичних ланцюгів, яка передбачає впровадження алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування попиту на мікрорівні та оптимізації складських запасів, сприяє зниженню дефектури та підвищенню оборотності капіталу. Паралельно відбувається трансформація моделей взаємодії з клієнтами через

впровадження омніканальних стратегій, що інтегрують web-, mobile-рішення та чат-боти, забезпечуючи безперервний клієнтський досвід і можливість оцінювання показника LTV.

Суттєвий вплив на підвищення якості управління має також автоматизація та роботизація аптечних процесів, зокрема використання роботизованих систем зберігання та технологій блокчейн, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором, і підвищити рівень автентичності лікарських засобів та безпеки фармакотерапії. Водночас спостерігається перехід до управління на основі даних, що реалізується через використання інструментів Big Data та цифрових дашбордів для контролю ключових показників діяльності, включаючи конверсію чеків, швидкість відпуску та ефективність персоналу, що забезпечує прозорість бізнес-процесів і підвищує кіберстійкість систем.

Стрімкий розвиток діджиталізації управління аптечним бізнесом відбувається на тлі суттєвого дисбалансу між рівнем технологічного розвитку та професійною підготовкою кадрів, оскільки понад 60% фахівців, які щоденно використовують цифрові інструменти, не мають спеціалізованої підготовки у сфері цифрового здоров'я. У цьому контексті перспективними напрямками розвитку визначено інтеграцію фармацевтичної інформатики та біоінформатики у системи безперервного професійного розвитку, а також переорієнтацію управлінської підготовки на формування компетентностей у сфері аналізу даних, етики цифрової взаємодії та стратегічного управління омніканальними системами.

Висновки. Дослідження підтверджує, що діджиталізація аптечного сектору набула системного характеру та охоплює ключові бізнес-процеси, забезпечуючи зростання операційної ефективності, прозорості та якості фармацевтичного обслуговування завдяки впровадженню штучного інтелекту, омніканальних платформ і аналітики даних. Водночас виявлено суттєвий розрив між рівнем технологічного розвитку та цифровими компетентностями персоналу, що обмежує ефективність використання інновацій, зумовлюючи необхідність трансформації підходів до професійної підготовки з акцентом на аналіз даних, цифрову етику та управління цифровими системами, а також інтеграції фармацевтичної інформатики й біоінформатики у безперервний професійний розвиток.

СТРАТЕГІЧНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ: АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Яременко М.Є.

Науковий керівник: Пестун І.В.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

mashenkaaa312@gmail.com

Вступ. Сучасний роздрібний фармацевтичний ринок у світі проходить через період масштабної структурної та функціональної перебудови. Традиційна модель аптеки як точки реалізації ліків трансформується у багатофункціональний медичний хаб. Цей процес зумовлений демографічними змінами (старіння населення), зростанням хронічних патологій та запитом споживачів на персоналізацію і цифровий характер послуг. Період 2024–2030 років визначається дослідниками та експертами ринку як вікно для адаптації сектору до нових реалій.

Мета дослідження. Полягає у виявленні та систематизації ключових факторів конкурентоспроможності аптечних закладів, що формуються під впливом ринкових трансформацій.