



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФАРМАЦІЇ

«СОЦІАЛЬНА ФАРМАЦІЯ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»

МАТЕРІАЛИ
XI міжнародної
науково-практичної
конференції



30 КВІТНЯ 2026 РОКУ
М. ХАРКІВ

УДК 615.12:338.46:614.2:355.01(477)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Сурікова І. О., Болдарь Г. Є., Ноздріна А. А., Худавердов О. А.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

socpharm@nuph.edu.ua

Анотація. У статті узагальнено організаційно-економічні аспекти функціонування аптечних закладів України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що аптека в кризових умовах виконує не лише комерційну, а й соціально значущу функцію, пов'язану із забезпеченням доступності лікарських засобів, фармацевтичної опіки та безперервності медико-фармацевтичного обслуговування населення. Проаналізовано трансформацію регуляторного середовища у 2022-2025 рр., динаміку роздрібного фармацевтичного ринку та регіональні особливості роботи аптек у прифронтових областях. Показано, що відновлення ринку у грошовому вираженні супроводжувалося збереженням обмежених натуральних обсягів продажів та зростанням середньої вартості упаковки. На прикладі аптечних закладів Харківської та Сумської областей розглянуто вплив локації, цифровізації, асортиментної політики, витрат і конкурентного середовища на ефективність діяльності. Запропоновано використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), SWOT-аналіз та розрахунок точки беззбитковості як інструменти управлінського контролю. Сформульовано практичні рекомендації щодо оптимізації витрат, управління запасами, підключення до онлайн-сервісів, корекції асортименту та посилення кадрової стійкості аптек.

Ключові слова: аптечний заклад, роздрібний фармацевтичний ринок, воєнний стан, економічна ефективність, KPI, SWOT-аналіз.

Annotation. The article summarizes the organizational and economic aspects of the functioning of pharmacy institutions in Ukraine under martial law. It substantiates that, in crisis conditions, a pharmacy performs not only a commercial role but also a socially significant function related to the availability of medicines, pharmaceutical care and continuity of medical and pharmaceutical services for the population. The paper analyzes the transformation of the regulatory environment in 2022-2025, the dynamics of the retail pharmaceutical market and regional features of pharmacy operations in frontline regions. It is shown that the recovery of the market in monetary

terms was accompanied by limited sales volumes in physical units and an increase in the average price per package. Using the example of pharmacy institutions in Kharkiv and Sumy regions, the study considers the influence of location, digitalization, assortment policy, costs and competitive environment on operational efficiency. The article proposes the use of key performance indicators (KPIs), SWOT analysis and break-even point calculation as management control tools. Practical recommendations are formulated for cost optimization, inventory management, connection to online services, assortment adjustment and strengthening of human-resource resilience in pharmacy institutions.

Keywords: pharmacy institution, retail pharmaceutical market, martial law, economic efficiency, KPI, SWOT analysis.

Вступ. Аптечні заклади є однією з базових ланок системи фармацевтичного забезпечення населення, оскільки забезпечують безпосередній доступ пацієнтів до лікарських засобів (ЛЗ), медичних виробів (МВ) та фармацевтичної консультації. Відповідно до чинних ліцензійних умов аптека розглядається як заклад охорони здоров'я, основним завданням якого є забезпечення населення, закладів охорони здоров'я, підприємств, установ та організацій ЛЗ [1]. Такий правовий статус підкреслює подвійний характер діяльності аптеки: з одного боку, вона функціонує як суб'єкт господарювання, а з іншого – як важливий елемент системи охорони здоров'я.

Повномасштабна війна істотно змінила умови функціонування аптечних закладів України. Руйнування інфраструктури, міграція населення, логістичні обмеження, кадровий дефіцит, блекаути та зміни платоспроможності населення вплинули на операційну модель аптек, їх фінансові результати та соціальну роль. Особливо гостро ці проблеми проявляються у прифронтових регіонах, де аптеки часто залишаються одними з небагатьох доступних пунктів отримання медико-фармацевтичної допомоги.

Водночас воєнний стан зумовив трансформацію нормативно-правового регулювання фармацевтичного сектору: від антикризового спрощення окремих процедур у 2022 р. до поступового посилення цифрового контролю, цінового регулювання, відновлення перевірок і розширення участі аптек у програмі реімбурсації [4-9]. У таких умовах актуальним є пошук управлінських інструментів, які дозволяють аптечним закладам поєднувати економічну стійкість із виконанням соціально значущих функцій.

Метою нашого дослідження є узагальнення організаційно-економічних аспектів функціонування аптечних закладів України в період воєнного стану та обґрунтування напрямів підвищення їх стійкості й ефективності на основі

аналізу регуляторних змін, ринкової динаміки, регіональних особливостей і практичного досвіду роботи аптек у Харківській та Сумській областях.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження були нормативно-правові акти, що регламентують діяльність аптечних закладів та трансформували умови їх функціонування під час воєнного стану, аналітичні матеріали щодо розвитку роздрібного фармацевтичного ринку України, а також узагальнені організаційно-економічні дані аптечних закладів, розташованих у Харківській та Сумській областях.

У роботі використано методи системного аналізу, порівняння, узагальнення, економічного аналізу, SWOT-аналізу та розрахунку окремих показників ефективності. Для оцінювання ринкової динаміки враховано обсяги продажів у грошовому та натуральному вираженні, середню вартість упаковки, структуру «аптечного кошика». Для практичного блоку використано показники товарообігу, середнього чека, кількості покупців, кількості проданих упаковок, торговельної націнки, рентабельності та точки беззбитковості.

Результати досліджень. Аналіз нормативно-правових змін засвідчив, що державне регулювання фармацевтичного сектору в період воєнного стану мало етапний характер. На першому етапі домінували антикризові рішення, спрямовані на забезпечення безперервності постачання ЛЗ та збереження операційної діяльності аптек. Зокрема, у 2022 р. було тимчасово призупинено окремі заходи державного нагляду, спрощено процедури провадження господарської діяльності та обіг окремих ЛЗ [4-6].

На другому етапі відбулося посилення цифрового контролю за обігом рецептурних ЛЗ через поступове впровадження електронного рецепта: спочатку на антибактеріальні препарати, а згодом – на всі рецептурні ЛЗ [7, 8]. Третій етап, що припадає на кінець 2024-2025 рр., характеризується відновленням планових перевірок Держлікслужби, посиленням цінового регулювання, розширенням обов'язкової участі аптек у програмі «Доступні ліки» та підвищенням вимог до професійного розвитку фармацевтичних працівників [9]. Узагальнену характеристику цих етапів наведено в табл. 1 [4-9].

Основні етапи регуляторної трансформації діяльності аптечних закладів у період воєнного стану

| Етап | Період | Ключовий зміст змін | Вплив на аптечні заклади |
|------------------------------------|---------------|--|--|
| Антикризове дерегулювання | 2022 р. | Спрощення окремих процедур, призупинення частини контрольних заходів, підтримка безперервності обігу лікарських засобів. | Зменшення адміністративного навантаження, можливість швидко адаптувати роботу до кризових умов. |
| Адаптація та цифровізація контролю | 2022-2024 рр. | Запровадження електронного рецепта на антибіотики, а надалі - на рецептурні препарати. | Підвищення вимог до цифрової готовності аптек, інтеграції з ЕСОЗ і комплаєнсу персоналу. |
| Регуляторне перезавантаження | 2024-2025 рр. | Відновлення перевірок, посилення цінового регулювання, розширення програми реімбурсації, вимоги БПР. | Зростання регуляторного навантаження, необхідність управлінського контролю, підвищення ролі соціальної функції аптеки. |

Ринкова динаміка 2022-2025 рр. демонструє складне поєднання стійкості та структурної вразливості. У 2022 р. роздрібний фармацевтичний ринок зазнав шокового падіння: обсяг продажів у грошовому вираженні знизився до 127,0 млрд грн, а натуральні обсяги - до 1250 млн упаковок, що було на 29 % менше порівняно з базовим періодом [10, 11]. У 2023-2024 рр. грошові показники відновилися і перевищили довоєнний рівень, проте це зростання значною мірою забезпечувалося підвищенням середньої вартості упаковки [12, 13].

Так, середня ціна упаковки зросла зі 101,6 грн у 2022 р. до 150,4 грн у 2024 р., а у першому кварталі 2025 р. - до 172,7 грн. При цьому натуральні обсяги продажів залишалися значно нижчими за довоєнний рівень. Отже, відновлення ринку в грошовому вираженні не може трактуватися як повноцінне відновлення споживання, оскільки воно значною мірою відображає інфляційний та ціновий чинники (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка основних показників роздрібного фармацевтичного ринку
України у 2021 - I кварталі 2025 рр.**

| Рік | Обсяг, млрд грн | Зміна у грн, % | Середня ціна, грн/упак. | Обсяг продажів, млн упак. | Зміна натуральних обсягів, % |
|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| 2021 | 136,8 | - | 77,7 | 1760,0 | - |
| 2022 | 127,0 | -7,2 | 101,6 | 1250,0 | -29,0 |
| 2023 | 164,0 | +29,1 | 128,0 | 1282,7 | +2,6 |
| 2024 | 194,7 | +18,7 | 150,4 | 1294,4 | +0,9 |
| I квартал 2025 | 111,9 | +21,1 | 172,7 | 648,1 | +0,9 |

Структура «аптечного кошика» також змінювалася під впливом платоспроможності населення, активності аптечних мереж і трансформації споживчої поведінки. Частка лікарських засобів у 2023-2025 рр. поступово зменшувалася, тоді як частка дієтичних добавок зростала. Це створює додаткові виклики для незалежних аптек, оскільки великі мережі мають більше можливостей для роботи з власними торговими марками, маркетинговими програмами та спеціальними комерційними умовами.

Регіональний вимір функціонування аптек у період воєнного стану є принципово важливим. Для Харківської та Сумської областей характерні підвищені безпекові ризики, регулярні обстріли, відтік населення, порушення логістики, перебої зі зв'язком та електропостачанням. У таких умовах аптека виконує роль не лише торгової точки, а й локального елемента критичної інфраструктури. Особливо це помітно в невеликих містах і селищах, де населення часто має нижчу платоспроможність, вищу залежність від консультації фармацевта та більшу схильність до економії на комплексному лікуванні.

Аналіз діяльності аптечних закладів Харківської та Сумської областей показав, що фінансово-економічні результати значною мірою залежать від локації, прохідності, цифрової присутності, структури асортименту та контролю витрат. Наприклад, релокація Аптеки № 1 у більш прохідну частину населеного пункту, ребрендинг, оновлення асортименту та підключення до онлайн-сервісу позитивно вплинули на показники діяльності: середній чек зріс зі 198,00 грн у 2024 р. до 242,40 грн за 11 місяців 2025 р. Водночас Аптека № 2, попри підключення до онлайн-сервісу, не отримала швидкого позитивного ефекту через високий конкурентний тиск і безпекові ризики прикордонного регіону.

Порівняльний аналіз окремих показників станом на жовтень 2025 р. свідчить, що всі досліджені аптечні заклади працюють в умовах обмеженого запасу

фінансової стійкості, а їх ефективність потребує постійного моніторингу. Найвищий товарообіг у досліджений місяць мала Аптека № 1, однак для оцінки реальної ефективності доцільно враховувати не лише обсяг продажів, а й витрати, торговельну націнку, рентабельність і точку беззбитковості (табл. 3).

Таблиця 3

Окремі показники економічної ефективності досліджених аптечних закладів станом на жовтень 2025 р.

| Показник | Аптека № 1 | Аптека № 2 | Аптека № 3 | Аптечний пункт № 1 |
|-------------------|------------|------------|------------|--------------------|
| Товарообіг | 450 118,20 | 221 124,30 | 365 250,40 | 432 489,40 |
| Собівартість | 363 148,20 | 174 739,10 | 286 157,50 | 348 487,40 |
| Націнка, % | 23,94 | 26,54 | 27,63 | 24,10 |
| Рентабельність, % | 1,0344 | 0,9583 | 1,02265 | 1,0285 |
| Беззбитк., грн | 372 751,90 | 267 002,30 | 327 967,10 | 370 755,20 |

SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні й зовнішні чинники, що визначають стійкість аптечних закладів. До сильних сторін досліджених аптек належать стабільний і досвідчений персонал, реальна фармацевтична опіка, низькі операційні витрати, відповідність ліцензійним вимогам і використання автоматизованих систем обліку. Для окремих аптек додатковою перевагою є присутність на онлайн-платформах резервування лікарських засобів.

Слабкими сторонами є відсутність системного маркетингу, обмежена участь у маркетингових програмах виробників, недостатня представленість високомаржинальних товарів, обмежені можливості отримання спеціальних цін, бонусів і відтермінувань від постачальників. Зовнішні можливості пов'язані з розвитком онлайн-замовлень, розширенням вікових категорій клієнтів, підвищенням прозорості цін та зростанням значення якісної фармацевтичної консультації. Водночас основними загрозами залишаються високий конкурентний тиск, монопольний вплив великих мереж і дистриб'юторів, руйнування інфраструктури, блекаути, зниження платоспроможності та скорочення чисельності населення.

З огляду на виявлені ризики доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ). Такий підхід відповідає сучасним принципам управління результативністю, оскільки дозволяє не лише фіксувати кінцевий фінансовий результат, а й контролювати фактори, що його формують [15]. Для аптечного закладу доцільно відстежувати товарообіг, середній чек, кількість покупців, кількість проданих упаковок, середню вартість упаковки, торговельну

націнку, рентабельність, точку беззбитковості, оборотність запасів та витрати на одну реалізовану упаковку.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення організаційно-економічної стійкості аптечних закладів. Організаційний напрям передбачає оптимізацію внутрішніх процесів, гнучкий графік роботи, використання онлайн-сервісів резервування та локальну комунікацію з медичними установами. Економічний напрям має включати регулярний контроль витрат, розрахунок точки беззбитковості, моніторинг торговельної націнки та впровадження KPI. Асортиментний напрям пов'язаний із балансуванням соціально значущих товарів і позицій із вищою маржинальністю, а кадровий - із підтримкою стабільності колективу, безперервним професійним розвитком та психологічною підтримкою персоналу.

Висновки

1. Встановлено, що аптечні заклади в умовах воєнного стану виконують подвійну функцію: забезпечують економічну діяльність як суб'єкти роздрібного фармацевтичного ринку та одночасно залишаються соціально значущими закладами охорони здоров'я, від яких залежить доступ населення до лікарських засобів.

2. Доведено, що нормативно-правове регулювання фармацевтичного сектору у 2022-2025 рр. пройшло шлях від антикризового дерегулювання до посилення цифрового, цінового та професійного контролю, що підвищило вимоги до організаційної готовності аптек і внутрішнього комплаєнсу.

3. Показано, що відновлення роздрібного фармацевтичного ринку України у грошовому вираженні супроводжується збереженням обмежених натуральних обсягів продажів і зростанням середньої вартості упаковки, тому ефективність аптек доцільно оцінювати не лише за товарообігом, а й за системою взаємопов'язаних показників.

4. Практичний аналіз аптечних закладів Харківської та Сумської областей підтвердив значення локації, цифровізації, асортиментної політики, контролю витрат, кадрової стабільності та адаптації до безпекових ризиків для підтримання економічної стійкості.

5. Обґрунтовано доцільність використання KPI, SWOT-аналізу та розрахунку точки беззбитковості як інструментів управління аптечним закладом в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація організаційних, економічних, асортиментних, кадрових і управлінських рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності аптек і безперервності фармацевтичного обслуговування населення.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 листоп. 2016 р. № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

2. Про лікарські засоби : Закон України від 04 квіт. 1996 р. № 123/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

3. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19 листоп. 1992 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

4. Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 берез. 2022 р. № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

5. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2022 р. № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

6. Щодо обігу окремих лікарських засобів в умовах воєнного стану в Україні : Наказ МОЗ України від 03 берез. 2022 р. № 406. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0406282-22#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

7. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я України : Наказ МОЗ України від 21 лип. 2022 р. № 1284. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0826-22#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

8. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я України щодо призначення та відпуску лікарських засобів і медичних виробів за рецептом : Наказ МОЗ України від 15 берез. 2023 р. № 494. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0520-23#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

9. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо стабілізації цін на лікарські засоби : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лют. 2025 р. № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

10. Аптечний продаж за підсумками 2021 р.: фарминок продовжує зростання, перевищуючи очікування експертів. Аптека online. URL: <https://www.apteka.ua/article/625683> (дата звернення: 20.11.2025).
11. Аптечний продаж за підсумками 2022 р. Аптека online. URL: <https://www.apteka.ua/article/656982> (дата звернення: 20.11.2025).
12. Аптечний продаж за підсумками 2023 р. Аптека online. URL: <https://www.apteka.ua/article/684747> (дата звернення: 20.11.2025).
13. Аптечний продаж за підсумками 2024 р. Аптека online. URL: <https://www.apteka.ua/article/712849> (дата звернення: 20.11.2025).
14. Аптечний продаж за підсумками I півріччя 2025 р. Аптека online. URL: <https://www.apteka.ua/article/728144> (дата звернення: 20.11.2025).
15. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Hoboken : John Wiley & Sons, 2015. 368 p.