

64
16.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



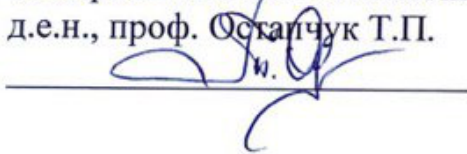
КИБИТЮК Наталія Миколаївна
(здобувач вищої освіти групи МО-66)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

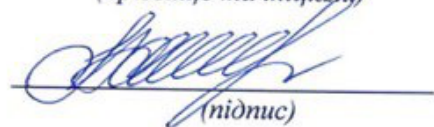
**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОПТОВО-
РОЗДРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

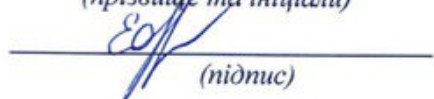


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пащенко О.П.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Кибитюк Н.М. Формування маркетингової стратегії оптово-роздрібних підприємств. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та прикладні аспекти формування маркетингової стратегії оптово-роздрібного підприємства, та розроблено напрями її вдосконалення на основі сучасних інструментів аналітики й цифрової трансформації.

Ключові слова: маркетингова стратегія, оптово-роздрібне підприємство, управління, аналітика, позиціювання.

Annotation

Kybytyuk N.M. Formation of the Marketing Strategy for Wholesale and Retail Enterprises. Manuscript.

The bachelor's qualification thesis is submitted for the degree of "Bachelor" in the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification thesis examines both theoretical and applied aspects of developing a marketing strategy for a wholesale and retail enterprise, and proposes ways to improve it based on modern analytical tools and digital transformation practices.

Keywords: marketing strategy, wholesale and retail enterprise, management, analytics, positioning

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОПТОВО-РОЗДРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Поняття та сутність маркетингової стратегії підприємства.....	7
1.2. Структура та класифікація маркетингових стратегій оптово-роздрібних підприємств.....	16
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності маркетингової стратегії оптово-роздрібного підприємства.....	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу формування маркетингової стратегії оптово-роздрібних підприємств	28
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «МЕДІСАН».....	34
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства ПП «Медісан»	34
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПП «Медісан»	46
2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії досліджуваного підприємства	56
2.4. Напрями підвищення ефективності формування та реалізації маркетингової стратегії ПП «Медісан»	60
Висновки до розділу 2.....	65
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Посилення конкуренції у фармацевтичному секторі, зростаюча увага споживачів до якості обслуговування, а також зниження рентабельності традиційних каналів збуту спонукають оптово-роздрібні компанії шукати нові моделі стратегічного маркетингового управління. Особливої актуальності ці питання набувають у контексті діяльності малих підприємств, які функціонують за умов обмежених ресурсів і підвищеного нормативного регулювання. Створення ефективної маркетингової стратегії в таких умовах вимагає синтезу аналітичного підходу, цифрових інструментів і здатності адаптуватися до ринкових флуктуацій. Саме тому об'єктом аналізу обрано приватне підприємство «Медісан», діяльність якого поєднує функції оптового й роздрібного продажу фармацевтичної продукції.

Попри наявність ґрунтовних наукових праць у сфері стратегічного маркетингу, більшість із них зорієнтовані на дослідження великих мережеских структур і не враховують організаційно-економічну специфіку малого бізнесу у фармацевтичній галузі. Проведене попереднє обстеження показало фрагментарне впровадження маркетингових інструментів, неузгодженість рішень щодо стратегічного позиціонування, а також низький рівень використання цифрових аналітичних платформ. Сукупність цих чинників обумовила потребу в комплексному теоретико-методичному осмисленні процесу формування маркетингової стратегії для підприємства з подібною конфігурацією.

У зв'язку з цим обрано тему дослідження, яка цілеспрямовано спрямована на вирішення прикладних проблем управління маркетингом у малому фармацевтичному бізнесі. Актуальність, наукова новизна та практична цінність дослідження відповідають вимогам до кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних засад і розробка практичних підходів до удосконалення маркетингової стратегії підприємства, що здійснює оптово-роздрібну торгівлю фармацевтичною продукцією, на прикладі ПП «Медісан».

Для досягнення мети вирішено такі **завдання**:

1. визначити сутнісні характеристики маркетингової стратегії підприємства;
2. здійснити класифікацію типів стратегій для суб'єктів оптово-роздрібного фармацевтичного ринку;
3. проаналізувати наукові підходи до оцінювання результативності стратегій;
4. вивчити нормативно-правову та інформаційну базу маркетингового управління;
5. провести організаційно-функціональний аналіз ПП «Медісан»;
6. оцінити фінансово-економічні показники й ринкове оточення підприємства;
7. виявити сильні та слабкі сторони чинної маркетингової стратегії;
8. обґрунтувати напрями підвищення ефективності формування та реалізації маркетингової стратегії.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії в межах оптово-роздрібної торговельної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад формування маркетингової стратегії оптово-роздрібного підприємства ПП «Медісан».

У дослідженні застосовано такі **методи**: аналітичне узагальнення, табличний і графічний аналіз, структурно-логічне моделювання, оцінка динаміки показників, порівняння та інтерпретація фінансових і ринкових даних.

Інформаційна база охоплює внутрішню звітність ПП «Медісан», ринкову статистику, нормативно-правові акти України у сфері фармації та наукові публікації з питань стратегічного маркетингу.

Практичне значення результатів полягає в розробці прикладних заходів з удосконалення маркетингової стратегії ПП «Медісан», адаптованих до його ресурсного потенціалу, конкурентного середовища та галузевої специфіки. Запропоновані рішення можуть бути реалізовані без значного капіталовкладення, що забезпечує їхню релевантність для малого підприємництва.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст охоплює 68 сторінок, містить 26 таблиці, 2 рисунки та 3 додатки. Список використаних джерел містить 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОПТОВО-РОЗДРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття та сутність маркетингової стратегії підприємства

Розроблення маркетингової стратегії для підприємств оптово-роздрібного профілю передбачає не лише адаптацію класичних підходів до специфіки галузі, але й критичну переоцінку усталених методів в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Теоретична база, що слугує основою для формування такої стратегії, охоплює концепції стратегічного планування, моделі поведінки споживачів, підходи до позиціонування, а також аналітичні інструменти, покликані забезпечити ефективність реалізованих заходів [45].

У науковій літературі простежується значна варіативність підходів до дефініювання поняття «маркетингова стратегія». Попри термінологічну відмінність, більшість авторів сходяться в тому, що йдеться про комплекс рішень, що визначають напрям ринкової поведінки підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу, конкурентного середовища та очікувань споживачів.

Однією з найпоширеніших є концепція стратегічного трикутника (А. Дей), яка передбачає узгодження трьох ключових векторів: потреб споживача, можливостей підприємства та дій конкурентів. Водночас представники класичної школи (Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен) трактують маркетингову стратегію як механізм реалізації загальної стратегії підприємства через оптимізацію комплексу маркетингу — товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик.

Узагальнення різних теоретичних позицій дозволяє структурувати їх у порівняльній формі (табл. 1.1), що забезпечує чітке розмежування підходів за критеріями спрямованості, функціонального наповнення та логіки реалізації.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення сутності маркетингової стратегії

Автор / Школа	Основний акцент	Характеристика підходу	Логіка реалізації
Ф. Котлер, К. Келлер	Орієнтація на ринок	Стратегія як узгоджений набір дій у межах 4P	Інтеграція корпоративною стратегією ³
Ж.-Ж. Ламбен	Сегментація і позиціонування	Адаптація до змін споживчих переваг	Динамічне моделювання
М. Портер	Конкурентні переваги	Фокус на унікальності або зниженні витрат	Чітка диференціація
А. Дей	Стратегічний трикутник	Баланс між клієнтом, конкурентом і ресурсами фірми	Стратегічне позиціонування
Р. Каплан, Д. Нортон	Вимірювання результатів	Поєднання маркетингу з системою збалансованих показників	Контроль через КРІ

Джерело: [59].

Класифікація, попри свою обмеженість, окреслює ключові концепти, що формують стратегічний маркетинг оптово-роздрібних підприємств, з акцентом на аналітично-адаптивних підходах Дея, Ламбена та Каплана-Нортон [9].

Нижче подано таблицю 1.2, у якій представлено визначення поняття «маркетингової стратегії», представлене українськими та зарубіжними авторами.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «маркетингова стратегія» у літературних джерелах

№	Автор(и)	Визначення
1	2	3
1	Крамаренко Ганна Дмитрівна	Маркетингова стратегія – це довгостроковий план дій підприємства щодо вибору цільового ринку, позиціонування товару і формування комплексу маркетингу, спрямованого на досягнення конкурентних переваг і цілей фірми.
2	Липчук Володимир Андрійович	Маркетингова стратегія – це концептуальна модель взаємодії підприємства з ринком, яка визначає загальну спрямованість маркетингової діяльності, пріоритети і шляхи досягнення поставлених маркетингових цілей.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
3	Савчук Валерій Петрович, Окландер Михайло Аркадійович	Маркетингова стратегія – це система управлінських рішень щодо вибору цільового ринку, позиціонування товару, розробки маркетингового комплексу з урахуванням зовнішнього середовища та ресурсів підприємства.
4	Балабанова Людмила Василівна	Маркетингова стратегія – це генеральний план дій підприємства у сфері маркетингу, спрямований на досягнення визначених цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів у конкурентному середовищі.
5	Шульц Вільям Лоуренс, Керр Ларрі	Маркетингова стратегія – це інтеграція маркетингових цілей з корпоративними цілями, яка спрямована на досягнення конкурентної переваги через задоволення потреб споживачів.
6	Саїф Надер Мохамед Абдулла, Аймін Ван	Маркетингова стратегія – це процес управління, який визначає, як компанія досягне своїх маркетингових цілей, використовуючи наявні ресурси й інструменти.
7	Морган Ніл Ендрю, Вітлер Кімберлі Енн, Фен Хуей, Чарі Сімос	Маркетингова стратегія – це центральний концепт стратегічного маркетингу, що визначає спосіб створення та реалізації цінності для споживача.
8	Хуїнь Куанг Лінь	Маркетингова стратегія – це підхід до структуризації інструментів маркетинг-міксу (продукт, ціна, просування, місце) задля формування клієнтської лояльності.
9	Шанкар Венкатеш	Маркетингова стратегія – це набір рішень, що визначають довгостроковий напрямок ринкової діяльності фірми з використанням аналітичних і математичних моделей.

Джерело: [2].

У межах наукового аналізу маркетингового управління доцільним є чітке розмежування двох рівнів планування, які відрізняються за часовим горизонтом, змістовим наповненням, методами формування, а також наслідками реалізації управлінських рішень. Ідеться про стратегічний і тактичний рівні, які, хоча й належать до єдиної управлінської моделі, функціонують за різними логіками. Ігнорування цієї відмінності породжує дисфункції, що проявляються у фрагментарності рішень, внутрішній

суперечливості маркетингових програм, а також у невідповідності обраної ринкової поведінки поставленим цілям.

Стратегія в маркетинговому контексті інтерпретується як система довгострокових орієнтирів, що задає генеральний вектор розвитку підприємства з урахуванням стану зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, очікуваної поведінки споживачів і позицій конкурентів. Її зміст становлять рішення, що не підлягають частому коригуванню, оскільки базуються на гіпотетичному моделюванні, сценарному аналізі, багатофакторному прогнозуванні, а також оцінюванні ймовірнісних ризиків. Прийняття стратегічних рішень потребує високого рівня абстрагування та припускає роботу з неповною інформацією, що вимагає від менеджменту здатності формулювати узагальнені засади ринкової поведінки [5].

Тактика, на відміну від стратегії, виконує функцію імплементації обраного стратегічного курсу в конкретному часовому проміжку через систему оперативних дій. Її завданням є адаптація стратегічних настанов до поточних ринкових обставин, що зумовлює пріоритетність короткострокового ефекту, конкретизацію мети та орієнтацію на безпосередньо вимірювані результати. Тактичні рішення ґрунтуються на емпіричних даних, включають безпосередню взаємодію зі споживачем, коригуються залежно від змін у попиті, ціновій кон'юктурі, комунікаційних каналах та інших змінних, що мають оперативний характер.

З огляду на викладені концептуальні відмінності, виникає потреба у чіткому розмежуванні функціонального навантаження кожного рівня. Недостатність термінологічної точності у цьому питанні часто призводить до практичної плутанини в межах стратегічного планування. Із метою структурування розбіжностей між стратегічним і тактичним рівнями управління маркетингом доцільним є систематизація їх у формі порівняльної таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика стратегічного та тактичного рівнів
маркетингового управління

Параметр порівняння	Маркетингова стратегія	Маркетингова тактика
Часовий горизонт	Довгостроковий, зазвичай понад три роки	Короткостроковий, зазвичай до одного року
Сфера впливу	Загальна орієнтація підприємства на ринку	Реалізація окремих заходів у межах обраної стратегії
Рівень деталізації	Абстрактний, концептуальний	Операційний, конкретизований
Механізми ухвалення рішень	Сценарне прогнозування, стратегічне моделювання	Реакція на змінні ринкові умови, використання оперативних даних
Суб'єкт ухвалення рішень	Вищий управлінський рівень	Виконавчі маркетингові підрозділи
Результативність	Опосередкована, з ефектом у перспективі	Безпосередня, підлягає кількісному вимірюванню
Зміст управлінських дій	Визначення цільових сегментів, стратегічне позиціонування	Проведення рекламних кампаній, акцій, змін цінової політики

Джерело: [3].

Розмежування стратегічного і тактичного рівнів управління в межах маркетингової діяльності має не номінальний, а функціональний характер. У межах оптово-роздрібних підприємств ця відмінність набуває особливого значення у зв'язку з високою змінністю попиту, багатоканальністю системи збуту, залежністю від постачальницьких ланцюгів і сезонною варіативністю структури реалізації. За умов, коли тактика підміняє стратегію, підприємство втрачає здатність до довготривалого позиціонування, а коли стратегія не підтримується тактичними заходами – сформована модель втрачає прикладну дієвість [13].

У результаті функціонально ефективною може вважатися лише та система маркетингового управління, яка забезпечує змістову узгодженість між довгостроковими орієнтирами й операційними механізмами реалізації, не

допускаючи їх взаємного нівелювання або підміни. Конструктивна взаємодія між стратегією та тактикою виступає необхідною умовою реалізації логічно завершеного маркетингового циклу в умовах конкурентного середовища.

Система конкурентної взаємодії на товарному ринку передбачає наявність конфлікту інтересів між суб'єктами господарювання, що мають обмежений доступ до споживацької уваги, фінансових потоків і каналів збуту. За таких умов маркетингова стратегія перестає бути формальним документом і виконує роль ключового регулятора ринкової поведінки підприємства, який не лише задає напрям дій, а й структурує взаємодію з середовищем через раціональний відбір пріоритетів.

Конкуренція в сучасному розумінні не обмежується ціновим суперництвом. Вона проявляється у змісті комунікацій, якості обслуговування, асортиментному рішенні, логістиці, цифрових практиках, репутаційній динаміці та способі презентації товару на ринку. У цій багатовекторності маркетингова стратегія виконує функцію навігації, яка дозволяє підприємству не тільки реагувати на дії конкурентів, але й формувати власну ринкову траєкторію, орієнтовану на стійке позиціонування.

Основні функціональні напрями реалізації маркетингової стратегії у контексті конкурентної поведінки доцільно представити у вигляді однорівневого списку:

- формування диференційованої ціннісної пропозиції, яка дозволяє виділити підприємство серед однорідних гравців ринку;
- концентрація на релевантних сегментах цільової аудиторії з урахуванням її платоспроможності, поведінкових патернів та інформаційної чутливості;
- вибір моделі комунікацій, що відповідає не лише типу товару, але й характеру взаємодії з потенційним споживачем;
- систематичне виявлення й оцінювання конкурентних дій з подальшим коригуванням стратегічних намірів;

- прогнозування змін у ринковій структурі та адаптація ресурсної бази підприємства до нових умов [11].

Застосування маркетингової стратегії як інструменту конкурентного позиціонування дозволяє не лише знижувати реактивні витрати на поточну адаптацію, а й ініціювати інноваційні моделі взаємодії із ринком. У цьому контексті стратегія виконує не лише орієнтуючу функцію, але й формується як механізм обмеження — тобто фіксує межі прийнятних дій підприємства, зважаючи на внутрішню логіку розвитку та етичні або правові обмеження [8].

Варто підкреслити, що ефективність маркетингової стратегії в контексті конкурентної поведінки не може бути виміряна лише фінансовими показниками. Її результативність виявляється в структурній стабільності бізнес-моделі, рівні довіри до бренду, ступені впізнаваності товарної пропозиції та здатності підтримувати стратегічну цілісність у разі зміни ринкової конфігурації. З цієї позиції маркетингова стратегія не лише задає спосіб дії підприємства, а й виконує роль фільтра, крізь який проходять всі управлінські рішення, що мають вихід на споживчий ринок.

З огляду на функціональні особливості маркетингової стратегії, у межах оптово-роздрібного сектору постає необхідність виокремлення підходів до її формування, адже підприємства цього типу діють у середовищі багаторівневої логістики, ринкової фрагментованості та безперервного контакту з кінцевим споживачем. Їхня бізнес-модель характеризується гібридністю, що об'єднує закупівельну стабільність оптової ланки та чутливість до поведінкових і сезонних чинників роздрібної діяльності.

Однією з ключових ознак оптово-роздрібного формату є необхідність одночасного балансування між інтересами різних цільових груп, що обумовлює складність вибору пріоритетних сегментів. Крім того, стратегічне планування в такому контексті має враховувати велику кількість змінних, зокрема: варіативність каналів збуту, обмеженість контролю над логістикою, нестабільність попиту, високий рівень конкуренції на рівні асортименту.

Для систематизації характеристик, що визначають специфіку стратегічного планування на оптово-роздрібних підприємствах, доцільним є порівняльний аналіз ключових параметрів у межах різних організаційно-економічних типів підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика стратегічного планування за типами підприємств

Параметр аналізу	Виробничі підприємства	Підприємства сфери послуг	Оптово-роздрібні підприємства
Основна орієнтація	Обсяг виробництва, собівартість, технології	Якість сервісу, персонал, лояльність клієнтів	Швидкість обороту, асортиментна гнучкість, канали дистрибуції
Ключовий об'єкт стратегії	Технологічна база, ланцюг постачання	Персонал, комунікації	Модель продажу, логістика, доступ до споживача
Тип взаємодії зі споживачем	Опосередкований, через продукт	Безпосередній, через сервіс	Подвійний: оптовий — через контракт, роздрібний — через емоції
Рівень стандартизації процесів	Високий	Залежить від індивідуалізації	Середній, із варіативною адаптацією під цільові групи
Частота стратегічних переглядів	Раз на 3–5 років	Раз на 1–3 роки	Постійна ревізія через сезонність та зміну поведінки клієнта
Ступінь впливу конкуренції	Переважно ціновий	Брендовий і репутаційний	Комплексний: ціновий, комунікаційний, асортиментний
Визначальні ризики	Технологічні, інвестиційні	Репутаційні, кадрові	Асортиментні, логістичні, кон'юнктурні
Тип інформаційної бази для стратегії	Статистична, прогнозно-аналітична	Соціологічна, поведінкова	Інтегрована: статистична, поведінкова, сезонна, конкурентна
Характер цільового сегменту	Бізнес-клієнт або масовий споживач	Лояльна аудиторія, часто індивідуалізована	Сегменти змінні, з високим ступенем поведінкової нестабільності
Канал реалізації стратегії	Продаж через дистриб'юторів, тендери	Контакт через послугу	Багатоканальний: роздріб, гурт, онлайн, мережі

Джерело: [1].

Представлена таблиця 1.4 засвідчує, що стратегічне планування в оптово-роздрібному форматі вимагає принципово іншого підходу, який не може бути уніфікованим за аналогією до виробничих або сервісних підприємств. Центральною особливістю цього процесу є необхідність гнучкого переформатування стратегії у зв'язку з високим ступенем мінливості споживчих орієнтацій, циклічністю попиту та асортиментною нестабільністю. Саме тому базовими характеристиками ефективної стратегії в даному випадку є адаптивність, мультиканальність, інформаційна чутливість і внутрішня погодженість з логістичною структурою підприємства.

Крім того, варто зазначити, що стратегічне планування в оптово-роздрібній сфері рідко реалізується в межах єдиного безперервного циклу. Натомість переважає фрагментарна модель, що передбачає множинні мікроперегляди часткових стратегічних параметрів у відповідь на короткотермінові зовнішні сигнали. Це вимагає від керівництва підприємства не тільки стратегічного бачення, але й високої оперативної дисципліни, здатності працювати з багаторівневими системами даних і водночас зберігати цілісність загальної ринкової позиції [10].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що маркетингова стратегія в структурі управління оптово-роздрібним підприємством виконує не лише функцію орієнтації на ринку, але й формує принципову логіку його ринкової поведінки. Вона ґрунтується на чітко відмежованій від тактики аналітичній основі, має багатофакторну природу та передбачає системну роботу з прогнозними й оперативними змінними. У контексті оптово-роздрібної діяльності стратегічне планування набуває особливої складності через необхідність інтегрувати кілька рівнів взаємодії із зовнішнім середовищем, адаптуватися до циклічних збурень ринку та підтримувати баланс між швидкодією тактичних рішень і стабільністю довгострокових орієнтирів. Таким чином, осмислення поняття, структури, функцій і контекстуальних особливостей маркетингової стратегії створює підґрунтя для подальшого

аналізу її типології, механізмів реалізації та інструментів оцінювання ефективності.

1.2. Структура та класифікація маркетингових стратегій оптово-роздрібних підприємств

Структура маркетингової стратегії визначає логіку її побудови, взаємозв'язок елементів і механізм переходу від теоретичних положень до практичної реалізації. У діяльності оптово-роздрібних підприємств стратегія не може бути універсальною. Вона формується з урахуванням особливостей цільових ринків, типу клієнтів, каналів збуту, рівня конкуренції, ресурсних обмежень та змін у середовищі. У зв'язку з цим питання структури та класифікації маркетингових стратегій потребує окремого аналізу.

Будь-яка маркетингова стратегія складається з базових елементів. Без чітко визначених цілей, інструментів і ресурсів стратегія втрачає функціональну завершеність. Послідовність формування цих елементів дозволяє не лише визначити бажаний результат, а й встановити шляхи його досягнення з урахуванням реальних можливостей підприємства.

Цілі визначають напрям ринкової поведінки підприємства. Вони можуть мати фінансовий, організаційний або ринковий характер. Серед поширених прикладів слід виокремити зростання частки ринку, вихід на нові сегменти, оптимізацію товарної структури, підвищення обізнаності про бренд або зменшення залежності від окремих постачальників.

Інструменти є засобами, через які підприємство реалізує свої цілі. До них належать елементи комплексу маркетингу, комунікаційні платформи, канали дистрибуції, форми знижок, цифрові системи взаємодії зі споживачами та аналітичні засоби обробки інформації.

Ресурси включають фінансову, кадрову, технічну та інформаційну базу, що необхідна для практичного втілення стратегії. Якщо ресурсів недостатньо,

стратегія або не буде реалізована повністю, або призведе до нераціонального використання наявного потенціалу.

У таблиці 1.5 наведено узагальнення зазначених елементів з прикладами їх прояву в межах діяльності оптово-роздрібного підприємства.

Таблиця 1.5

Елементи структури маркетингової стратегії підприємства

Елемент стратегії	Змістовна характеристика	Приклади для оптово-роздрібного підприємства
Цілі	Результати, досягнення яких підприємство планує у середньо- і довгостроковому періоді	Вихід на новий регіональний ринок, розширення сегмента B2C
Інструменти	Засоби реалізації поставлених цілей	Акції для кінцевих споживачів, цифрова реклама, програми лояльності
Ресурси	Матеріальні, людські та інформаційні можливості підприємства	Бюджет на маркетинг, CRM-система, наявність менеджерів з продажу

Джерело: [45].

Послідовне узгодження цілей, інструментів і ресурсів дозволяє сформулювати логічно завершену стратегію, яка може бути адаптована до змін ринкової ситуації без порушення її внутрішньої структури.

Класифікація маркетингових стратегій є інструментом систематизації стратегічних рішень, що дозволяє розмежувати підходи до ринкової поведінки залежно від цілей, ресурсів і зовнішніх умов. Для оптово-роздрібних підприємств особливого значення набуває багатофакторна класифікація, яка враховує кілька критеріїв одночасно. Такий підхід дозволяє не лише описати обрану стратегію, а й зіставити її з альтернативами, що можуть бути доцільними в інших умовах.

Першим критерієм класифікації виступає рівень охоплення ринку. Ідеться про ступінь широти цільового сегменту, який підприємство планує залучити до своєї торгової пропозиції. В умовах роздрібної торгівлі домінують стратегії масового або диференційованого охоплення, тоді як у гуртовому

форматі частіше застосовуються вузькоспеціалізовані моделі роботи з окремими нішами.

Другим критерієм є тип конкурентної переваги, що визначає, на чому саме ґрунтується перевага компанії у порівнянні з іншими учасниками ринку. Зазвичай виокремлюють три домінантні орієнтири: нижча ціна, вища якість або унікальні споживчі характеристики товару (асортимент, сервіс, брендова диференціація).

Третім критерієм є канал реалізації товару. Його вибір прямо впливає на характер взаємодії зі споживачем, а також на структуру витрат і логістику. Зведена характеристика класифікаційних підходів наведена в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація маркетингових стратегій за ключовими критеріями

Критерій класифікації	Тип стратегії	Характеристика	Актуальність для оптово-роздрібного підприємства
1	2	3	4
Рівень охоплення ринку	Масовий маркетинг	Орієнтація на широкий ринок без сегментування	Використовується для товарів щоденного попиту з мінімальним позиціонуванням
	Диференційований маркетинг	Розробка окремих пропозицій для різних сегментів	Поширений у підприємствах із широким асортиментом і змішаною аудиторією
	Концентрований маркетинг	Фокус на одному вузькому сегменті	Доцільний для спеціалізованих ніш або B2B-напрямів
Тип конкурентної переваги	Цінова перевага	Забезпечення найнижчої ціни при допустимій якості	Ефективний у сегментах високої цінової чутливості
	Якісна або сервісна перевага	Орієнтація на найкращі характеристики продукту чи обслуговування	Актуальний для преміального сегменту або у разі нестандартної продукції
	Диференціація за унікальністю	Створення унікальної цінності, яку не може легко відтворити конкурент	Застосовується для брендівих товарів і локального позиціонування

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
Канал реалізації	Традиційна офлайн модель	Продаж через стаціонарні торгові точки	Залишається основою для великих мереж і складів
	Електронна комерція	Реалізація товару через власні або зовнішні онлайн-платформи	Особливо актуальна у молодіжному сегменті та для технічних товарів
	Омніканальна модель	Інтеграція кількох каналів в єдину систему взаємодії з клієнтом	Є базовою для стратегій масштабних оптово-роздрібних компаній

Джерело: [48].

У межах загальної маркетингової стратегії оптово-роздрібного підприємства окремі напрямки, продуктова, цінова, збутова та комунікаційна стратегія відіграють функціонально автономну роль. Їх формування не може здійснюватися за єдиним шаблоном, оскільки кожен із цих елементів взаємодіє з ринковим середовищем за різними механізмами, підпорядковується окремим обмеженням і орієнтується на різні параметри ефективності [6].

Продуктова стратегія у сфері оптово-роздрібної торгівлі визначається передусім структурою асортименту. На відміну від виробничого підприємства, тут відсутній контроль над виробничим циклом, тому акцент зміщується на ширину товарної лінійки, швидкість оновлення асортименту, ротацію за категоріями та співвідношення базових і супутніх позицій. Асортимент не є сталим, він підлягає постійній адаптації до попиту, сезонності, логістичних обмежень та активності конкурентів. Особливу роль відіграє категорійний менеджмент, який замінює класичну продуктову політику стратегічними рішеннями щодо групування, викладки та управління залишками.

Цінова стратегія в оптово-роздрібному форматі не може спиратися лише на підхід до встановлення ціни як відсотка націнки. Формування цін залежить від типу покупця (оптовий чи роздрібний), обсягу закупівлі, регіональної специфіки, вартості логістики та умов контракту з постачальниками. Одним із

ключових обмежень є високий рівень цінової прозорості, особливо за наявності електронної комерції. Підприємство має враховувати не лише вартісні очікування клієнтів, а й конкурентний фон, механізми знижок, умови післяпродажного обслуговування. У таких умовах базовими елементами цінової стратегії стають сегментація за ціновими лініями, застосування гнучких цінових сіток і впровадження програм динамічного ціноутворення [60].

Збутова стратегія оптово-роздрібного підприємства формується на основі багатоканального принципу, коли одночасно функціонують фізичні точки продажу, гуртові відділи, електронні платформи, мобільні додатки, контракти з зовнішніми партнерами. Особливість полягає в необхідності утримання логістичної керованості, що передбачає контроль за обігом товарів, резервами, доставкою, взаємодією з транспортними підрядниками та складською інфраструктурою. Збут не може бути організований як лінійна модель. Він функціонує у вигляді мережевої системи, що потребує стратегічного планування не лише маршруту руху товару, а й черговості його виводу на ринок.

Комунікаційна стратегія в цьому форматі поєднує елементи B2B- і B2C-взаємодії, що вимагає поділу цільових повідомлень за каналами та типами контактів. Комунікація з гуртовими покупцями орієнтована на раціональні аргументи, комерційні умови та довгострокову довіру. Натомість роздрібна комунікація часто базується на візуальних елементах, імпульсному попиту, брендовому навантаженні. Використання цифрових каналів має бути збалансоване з офлайн-присутністю, а маркетингові повідомлення – адаптовані до формату кожної торгової точки або платформи.

У результаті всі чотири напрями потребують окремих стратегічних рішень, що повинні бути логічно узгоджені між собою. Невідповідність хоча б одного елементу (наприклад, несинхронізація цінової стратегії з комунікаційною) призводить до втрати ефективності всієї системи. Для

оптово-роздрібного підприємства комплексна інтеграція продуктової, цінової, збутової та комунікаційної стратегій є передумовою стабільного функціонування в умовах ринкової фрагментації та постійної зміни попиту.

Отже, структура маркетингової стратегії оптово-роздрібного підприємства інтегрує взаємозалежні цілі, інструменти та ресурси, а систематизація стратегій за рівнем охоплення, конкурентними перевагами і каналами реалізації дозволяє здійснювати їх адаптацію до динаміки ринку. Реалізація продуктових, цінових, збутових і комунікаційних стратегій детермінується галузевими особливостями, багатоканальною взаємодією із споживачами й необхідністю оперативного реагування на зміну попиту.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності маркетингової стратегії оптово-роздрібного підприємства

Визначення ефективності маркетингової стратегії є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між поставленими цілями та фактичними результатами. У межах оптово-роздрібної діяльності оцінювання ефективності не може обмежуватися лише фінансовими показниками, оскільки стратегія включає також інструменти позиціонування, комунікації, асортиментного управління та взаємодії з клієнтом. У зв'язку з цим постає необхідність застосування комбінованого підходу до оцінювання, що передбачає використання кількісних і якісних методик, адаптованих до специфіки підприємства [55].

Оцінювання результативності маркетингової стратегії ґрунтується на виборі методологічного підходу, який дозволяє співвіднести цілі, зафіксовані на етапі планування, із фактичними результатами її реалізації. У науковій літературі виокремлюють кілька основних підходів, які відрізняються за

предметом аналізу, типом використовуваних показників і рівнем узагальнення.

Економічний підхід зосереджений на фінансових результатах, що відображаються через ріст обсягів реалізації, маржинальність, зміну прибутковості або збільшення частки ринку. Він дозволяє однозначно інтерпретувати результати з позиції доходів і витрат, однак не охоплює якісні зміни в позиціонуванні або комунікаційній взаємодії.

Функціональний підхід передбачає оцінювання ефективності окремих елементів стратегії: цінової, продуктової, збутової або комунікаційної. Цей підхід доцільний у випадках, коли стратегія не реалізується як єдиний пакет, а впроваджується поетапно або частково. Його перевага полягає в можливості виявлення точкових диспропорцій між структурними складовими стратегії.

Комплексний підхід поєднує кількісні та якісні методи, що охоплюють оцінювання економічних показників, рівня задоволеності споживачів, впізнаваності бренду, динаміки асортименту.

Для систематизації зазначених підходів доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої таблиці (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства

Назва підходу	Основний об'єкт оцінювання	Характеристика застосування	Обмеження використання
Економічний	Фінансові показники	Оцінювання приросту обсягів продажу, прибутку, частки ринку	Не охоплює нематеріальні результати
Функціональний	Окремі елементи маркетингової стратегії	Визначення ефективності за напрямками (ціна, продукт тощо)	Не дозволяє оцінити інтегральний ефект стратегії
Комплексний	Система кількісних і якісних індикаторів	Комбіноване оцінювання на кількох рівнях	Високі вимоги до внутрішньої інформаційної аналітики

Джерело: [39].

Порівняльна характеристика засвідчує, що вибір методичного підходу до оцінювання ефективності маркетингової стратегії залежить від структури самої стратегії, інформаційних можливостей підприємства та цільового рівня аналітики. У практиці оптово-роздрібної торгівлі доцільним є поєднання кількох підходів, оскільки це дозволяє врахувати як прямі фінансові результати, так і проміжні ефекти, пов'язані зі зміною поведінки споживачів, структурою попиту, ефективністю каналів збуту та функціонуванням комунікаційної моделі.

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії передбачає застосування системи показників, які дають змогу виявити ступінь відповідності досягнутих результатів запланованим орієнтирам. Такі показники поділяються на кількісні та якісні залежно від форми вираження, способу фіксації та інтерпретаційного значення. В умовах оптово-роздрібного підприємства застосування обох груп показників є необхідним, оскільки лише сукупний аналіз дозволяє оцінити не тільки фінансовий ефект, але й зміни в поведінці споживачів, реакцію ринку на комунікаційні заходи та функціонування системи збуту.

Кількісні показники відображають результати, які можна точно виміряти в динаміці або у порівнянні з еталонним значенням. До них належать фінансові та ринкові індикатори, які безпосередньо пов'язані з комерційною діяльністю підприємства. Вони дають змогу відслідковувати загальні тенденції, виявляти ефект від запроваджених стратегічних змін і формувати основу для оперативного планування.

Якісні показники фіксують аспекти, які не піддаються прямому числовому вираженню, проте мають вирішальне значення для стратегічного позиціонування. До них належать рівень задоволеності клієнтів, лояльність до бренду, оцінка обслуговування, сприйняття рекламної кампанії. Порівняльна характеристика основних показників наведена в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Ключові кількісні та якісні показники оцінювання ефективності
маркетингової стратегії

Категорія показника	Найменування	Змістове призначення	Можливість кількісного виміру
Кількісний	Обсяг реалізованої продукції	Відображає рівень попиту та результативність збутової політики	Так
	Частка ринку	Показує відносну позицію підприємства в межах галузі	Так
	Рентабельність продажів	Визначає прибутковість реалізації продукції	Так
	Конверсія за каналами	Фіксує ефективність переходу від взаємодії до покупки	Так
Якісний	Індекс задоволеності споживача (CSI)	Оцінює рівень відповідності очікувань клієнтів фактичному досвіду	Опосередковано через опитування
	Лояльність клієнтів	Виявляє ймовірність повторної покупки або рекомендації	Опосередковано через аналіз поведінки
	Репутаційна динаміка бренду	Відображає зміну оцінок компанії у публічному середовищі	Через контент-аналіз, опитування
	Ефективність комунікаційних заходів	Визначає відповідність між повідомленням і реакцією цільової аудиторії	Через контентну та статистичну аналітику

Джерело: [16].

Вибір конкретних показників здійснюється з урахуванням цілей оцінювання, галузевих стандартів і рівня розвитку системи маркетингової аналітики на підприємстві. У більшості випадків застосовується комбінований підхід, що поєднує аналіз ринкової динаміки з результатами споживчої взаємодії. Надалі буде розглянуто практичні аспекти використання аналітичних інструментів у межах оцінювання маркетингової діяльності.

Оцінювання ефективності реалізованої маркетингової стратегії передбачає не лише аналіз результативності за окремими показниками, але й

застосування систем аналітичної інтерпретації, що дозволяють комплексно оцінити внутрішню логіку стратегії, рівень її відповідності зовнішньому середовищу та результативність окремих функціональних напрямів. У цьому контексті доцільним є використання аналітичних інструментів, що пройшли апробацію у практиці стратегічного менеджменту й дозволяють формалізувати ключові аспекти маркетингової діяльності.

Інструмент SWOT-аналізу використовується для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх загроз і можливостей. Він дозволяє співвідносити внутрішній потенціал із впливом середовища, визначаючи загальні напрями коригування стратегії.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) застосовується для аналізу товарного портфеля підприємства за двома критеріями: темпами зростання ринку та відносною часткою ринку. Вона дозволяє розподіляти ресурси між товарними категоріями відповідно до їхнього стратегічного потенціалу.

Інструмент ROI (Return on Investment) використовується для оцінювання ефективності маркетингових інвестицій, фіксуючи співвідношення між отриманим результатом і витратами на його досягнення. Цей показник є ключовим у контексті оцінювання фінансової доцільності окремих елементів стратегії.

Система KPI (Key Performance Indicators) передбачає розроблення конкретного набору показників ефективності, які відповідають цілям підприємства. Вона дозволяє контролювати окремі етапи реалізації стратегії, встановлювати планові значення та фіксувати відхилення в динаміці.

Для узагальнення функціонального призначення зазначених інструментів доцільно представити їх характеристику у таблиці 1.9. Такий підхід дозволяє систематизувати ключові функції, специфіку застосування та очікувані результати від використання кожного інструмента в межах загальної стратегії. Уподібнення структури подання сприяє аналітичному зіставленню та спрощує процес вибору релевантних засобів управлінського впливу.

Використання зазначених інструментів не є взаємовиключним. Навпаки, поєднання кількісно орієнтованих (ROI, KPI) та якісно-аналітичних (SWOT, BCG) підходів дозволяє забезпечити повноцінну оцінку стратегічного процесу на рівні як загальної моделі, так і окремих її елементів. У наступному підпункті буде розглянуто особливості нормативного та інформаційного забезпечення процесу стратегічного планування в оптово-роздрібній торгівлі.

Таблиця 1.9

Характеристика аналітичних інструментів оцінювання маркетингової стратегії

Назва інструменту	Основне призначення	Об'єкт аналізу	Застосування в оптово-роздрібному форматі
1	2	3	4
SWOT	Визначення стратегічної позиції підприємства	Внутрішні та зовнішні чинники	Оцінювання потенціалу реагування на ринкові зміни
BCG	Оптимізація структури товарного портфеля	Товарні групи підприємства	Формування асортиментної політики з урахуванням рентабельності
ROI	Розрахунок ефективності маркетингових витрат	Фінансові результати кампаній	Обґрунтування доцільності розподілу рекламного бюджету
KPI	Контроль досягнення стратегічних цілей	Кількісні індикатори за напрямками діяльності	Поточне відстеження результативності реалізації стратегії

Джерело: [16].

Багатоканальна модель збуту передбачає одночасне використання кількох незалежних або частково інтегрованих каналів реалізації товару. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість у взаємодії зі споживачем, однак ускладнює процедуру оцінювання ефективності реалізованої маркетингової стратегії. Основна складність полягає в необхідності розподілу впливу кожного окремого каналу на кінцеві результати, що вимагає розроблення окремої системи індикаторів і механізмів збору даних.

У межах багатоканальної моделі стандартні показники, такі як обсяг продажів або рентабельність, втрачають однозначність, оскільки не

дозволяють зафіксувати, який саме канал забезпечив відповідний результат. З цієї причини ефективність у такій системі оцінюється за комбінованими метриками, що включають як фінансові показники за кожним каналом, так і поведінкові характеристики споживачів. Серед індикаторів, що набувають особливого значення в цьому контексті, доцільно виокремити: коефіцієнт перехресної конверсії, частку повторних покупок у кожному каналі, середню тривалість життєвого циклу клієнта, рівень багатоканальної активності.

Додатковим чинником, що ускладнює оцінювання, є асинхронність впливу. Деякі канали (зокрема, цифрові платформи або соціальні мережі) не забезпечують прямого продажу, але формують інтерес до товару, який пізніше трансформується в покупку в іншому каналі. Це передбачає використання систем атрибуції, що фіксують ланцюг контактів споживача з брендом до моменту покупки. За відсутності таких інструментів частина стратегічних рішень може бути оцінена як неефективна, попри фактичний вплив на поведінку клієнта.

Ефективне оцінювання результативності в умовах багатоканального збуту вимагає розмежування стратегічного й тактичного рівнів аналітики. На стратегічному рівні слід фіксувати динаміку загальної ефективності мультиканальної системи, тоді як на тактичному — оцінювати результативність кожного каналу окремо з урахуванням витратної складової, рівня залучення та типу взаємодії зі споживачем.

Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингової стратегії засвідчив необхідність застосування комбінованої системи оцінки, яка включає як кількісні, так і якісні показники, аналітичні інструменти та адаптивні моделі. У випадку оптово-роздрібних підприємств оцінювання ускладнюється багатоканальною структурою збуту, що потребує спеціалізованих підходів до фіксації результатів. Досягнення об'єктивності можливе лише за умов поєднання традиційних фінансових метрик, поведінкових індикаторів і стратегічної аналітики з використанням

інструментів типу SWOT, BCG, ROI і KPI. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісне уявлення про ефективність реалізованої стратегії та сформувані підґрунтя для її подальшої корекції.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу формування маркетингової стратегії оптово-роздрібних підприємств

Маркетингова стратегія оптово-роздрібною компанії формується в межах багаторівневої правової системи, що охоплює загальнонаціональні, галузеві та спеціальні акти. Після кодифікації споживчого законодавства у 2023 р. набрала чинності нова редакція Закону України «Про захист прав споживачів» № 3153-IX, яка деталізує електронні продажі, забороняє нечесну комерційну практику й установлює портал «е-покупець» як центральний механізм відстеження онлайн-продавців. У сфері рекламних комунікацій діє відкоригований Закон «Про рекламу» в редакції змін 2023 р. № 3136-IX, що гармонізував українські вимоги з Директивою 2010/13/ЄС та обмежив обсяги аудіовізуальної реклами [16]. Паралельно у Верховній Раді зареєстровано законопроект № 12253 (січень 2025 р.), спрямований на регулювання дідфейків, спонсорства та використання ШІ у рекламі, а також на узгодження норм з Законом «Про медіа»[10].

Секторне конкурентне законодавство було переглянуто Законом № 3295-IX (серпень 2023 р.), що посилив процедури розгляду справ і ввів прискорені строки для АМКУ [29]; у 2024 р. Комітет уперше застосував новий порядок звільнення від відповідальності, закріпивши його в роз'ясненнях щодо горизонтальних та вертикальних узгоджених дій [29]. Електронні угоди продовжує регламентувати Закон «Про електронну комерцію» № 675-VIII у чинній редакції 2024 р., що інтегрує електронний документообіг і визнає юридичну силу електронних підтверджень [53].

У медійному сегменті ключові стандарти задає Закон «Про медіа» № 2849-IX, який набрав чинності з 17 липня 2024 р. і розширив повноваження Національної ради з питань телебачення та радіомовлення щодо контролю за рекламним контентом, у тому числі в цифрових сервісах [52]. Доповнює нормативний масив Закон «Про електронні публічні послуги» № 1689-IX, що створює єдині вимоги до цифрових сервісів для бізнесу й держави, зокрема в частині авторизації користувачів та обміну даними.

Базовий Закон «Про захист персональних даних» № 2297-VI залишається чинним, проте у Верховній Раді перебуває на фінальній стадії розгляду проєкт № 8153, який імплементує підходи GDPR, запроваджує право на переносимість даних, обов'язкове повідомлення про витоки та посилену відповідальність контролерів [47]. Крім того, профільний законопроєкт про цифровий контент і цифрові послуги, підготовлений Мінцифри у співпраці з експертною групою 2024 р., пропонує чіткі гарантії якості цифрових товарів і режими відповідальності за їхню невідповідність, що безпосередньо позначиться на сервісних зобов'язаннях маркетингових платформ [42].

Податковий кодекс України регулює облік знижок, бонусів і промо-акцій; фіскальні органи зберігають підхід, зафіксований у листах ДПС та роз'ясненнях Мінфіну, щодо визнання маркетингових витрат у витратах підприємства та їхнього відображення в податковій звітності [27]. У 2024 р. Державна податкова служба додатково уточнила порядок оподаткування комбінованих лояльнісних програм і грошових кешбеків у межах листа-роз'яснення № 1211/7/99-00-21-03-02-07, що розширює попередні рекомендації.

Система маркетингових даних зберігає біполярну структуру. Внутрішній контур охоплює CRM-масиви, бухгалтерські реєстри, дані ERP-систем і аналітику ланцюга поставок, що оновлюються в реальному часі. Зовнішній сегмент включає статистику Держстату, панельні дослідження аналітичних компаній, відкриті звіти конкурентів і трендові показники з

Google Trends та SimilarWeb. Правильне поєднання обох контурів підкріплюється спеціальними маркетинговими дослідженнями, що закривають дефіцит поведінкових і прогностичних даних.

Юридична відповідність маркетингової стратегії оптово-роздрібного підприємства передбачає врахування комплексу нормативно-правових актів у сферах реклами, захисту прав споживачів, персональних даних, електронної комерції, конкуренції та фіскального обліку. Через фрагментарність регулювання й постійну зміну законодавчих вимог, оптимальним підходом є систематизація ключових нормативних джерел, що визначають межі та алгоритми стратегічного планування маркетингової діяльності. Узагальнений перелік релевантних нормативних актів наведено у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Узагальнений перелік релевантних нормативних актів, що регулюють процес формування маркетингової стратегії оптово-роздрібних підприємств

№ з/п	Нормативний акт	Статус / дата останньої редакції
1	Закон України «Про захист прав споживачів» № 3153-IX	чинний; редакція 2023–2024 рр.
2	Закон України «Про рекламу» (зміни № 3136-IX)	чинний; імплементація AVMS Директиви
3	Законопроект «Про внесення змін до Закону “Про рекламу”» № 12253	zareestrovano 10 січня 2025 р.
4	Закон України «Про медіа» № 2849-IX	чинний із 17.07.2024 р.
5	Закон України «Про захист економічної конкуренції» + зміни № 3295-IX	чинний; редакція 2023 р.
6	Роз’яснення АМКУ щодо нового порядку звільнення від відповідальності	опубліковано 13.12.2024 р.
7	Закон України «Про електронну комерцію» № 675-VIII	чинний; редакція 2024 р.
8	Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI	чинний; редакція 2024 р.
9	Законопроект «Про персональні дані» № 8153	проходить II читання (2025 р.)
10	Закон України «Про електронні публічні послуги» № 1689-IX	чинний; 2024 р.

Джерело: узагальнено автором.

Оновлене нормативно-правове поле формує нові підходи до побудови маркетингових стратегій у сфері оптово-роздрібної торгівлі. Гармонізація

українського законодавства з європейськими директивами у сфері реклами, захисту прав споживачів та персональних даних вимагає від підприємств системного моніторингу правових змін та гнучкої адаптації маркетингової політики. Впровадження обмежень щодо обсягу та змісту реклами, регламентація діпфейків, а також інтеграція механізмів авторизації онлайн-продавців створюють умови для підвищення прозорості бізнес-процесів і мінімізації репутаційних ризиків. Зміцнення позицій державних органів контролю, зокрема АМКУ та Національної ради з питань медіа, посилює відповідальність підприємств за дотримання стандартів чесної конкуренції та інформаційної безпеки. Усе це підвищує вимоги до професіоналізації маркетингової функції, розширюючи спектр компетенцій, необхідних для формування стратегії розвитку підприємства.

У контексті цифровізації ринку істотно зростає значення інтеграції електронної комерції, CRM-систем та сучасних ERP-рішень у систему інформаційного забезпечення маркетингової стратегії. Внутрішні інформаційні потоки забезпечують оперативний облік даних про клієнтів, продажі, логістику, ефективність рекламних кампаній та фінансові результати, дозволяючи оперативно реагувати на зміни у структурі попиту чи конкурентному середовищі. Зовнішні джерела – статистика Держстату, аналітичні звіти, дані з Google Trends, SimilarWeb, галузеві дослідження – стають критично важливими для прогнозування трендів і моделювання поведінки споживачів. Якісна інтеграція цих масивів підвищує точність сегментування ринку, дозволяє виявити нові можливості для розвитку, а також оптимізувати розподіл рекламного бюджету.

Динаміка законодавчих змін у період 2023–2025 років вимагає постійного оновлення внутрішніх політик та процедур, що регламентують маркетингову діяльність. Особливу складність для підприємств становить необхідність поєднання суворих вимог щодо захисту персональних даних, прозорості рекламних комунікацій та гнучкості у розробці лояльнісних

програм. Актуалізація маркетингової стратегії стає можливою лише за умови глибокої інтеграції правових, фінансових та інформаційно-аналітичних підсистем. Оперативна адаптація до нових стандартів дозволяє зменшити ризики санкцій і підвищити довіру споживачів до бренду.

Комплексний підхід до інформаційного забезпечення процесу стратегічного маркетингового планування передбачає не лише використання традиційних джерел статистики, а й впровадження сучасних інструментів збору й аналізу даних. Доцільним є проведення регулярних маркетингових досліджень для моніторингу ефективності кампаній, змін у поведінці споживачів і конкурентному середовищі. Така практика сприяє вчасному виявленню слабких місць у стратегії, швидкому впровадженню коригувальних заходів та підвищенню адаптивності бізнес-моделі. У результаті підприємство отримує конкурентну перевагу завдяки здатності проактивно реагувати на зміни регуляторного поля та ринкової кон'юнктури.

Отже, з урахуванням змін 2023-2025 рр. нормативно-правове поле маркетингової діяльності суттєво наблизилося до європейських стандартів. Актуалізація переліку джерел дозволяє мінімізувати регуляторні ризики під час розроблення маркетингової стратегії, забезпечуючи її відповідність новим вимогам щодо прозорості реклами, захисту персональних даних та добросовісної конкуренції.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу досліджено змістові, структурні та прикладні характеристики маркетингової стратегії оптово-роздрібного підприємства. Встановлено, що стратегія є системою управлінських рішень, яка передбачає чітке формулювання цілей, відбір інструментів реалізації, оцінку ресурсної забезпеченості та прогнозування очікуваного ефекту. Відмінність між

стратегією і тактикою полягає не лише в часовому горизонті, а й у рівні деталізації, характері інформації, механізмах адаптації до середовища.

Здійснено систематизацію типів стратегій за критеріями охоплення ринку, орієнтації на конкурентну перевагу та каналами реалізації. Визначено, що ефективне стратегічне планування передбачає поєднання продуктової, цінової, збутової та комунікаційної складових, кожна з яких має самостійні інструменти і параметри оцінки результативності. Стратегія в умовах оптово-роздрібного формату не є сталою моделлю, а функціонує як адаптивна система, що реагує на коливання попиту, логістичні обмеження та зміну структури споживацької поведінки.

Уточнено методичні підходи до оцінювання результативності реалізованих стратегій. Виокремлено кількісні та якісні показники, що відображають фінансові результати, поведінкові зміни, ступінь ефективності комунікації та збуту. Показано, що для багатоканального збуту стандартні моделі оцінювання є недостатніми й потребують розширення аналітичного інструментарію, включно з атрибуційним аналізом, індикаторами мультиканальної взаємодії та системами KPI.

Обґрунтовано значущість нормативно-правової та інформаційної бази у процесі стратегічного планування. Правові обмеження визначають допустимі межі застосування маркетингових інструментів, тоді як інформаційне забезпечення створює аналітичні умови для формування змістовних рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «МЕДІСАН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства ПП «Медісан»

Приватне підприємство «Медісан» є суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність на ринку фармацевтичної продукції та медичних товарів. Діяльність підприємства спрямована на оптово-роздрібну торгівлю лікарськими засобами, медичними виробами, ортопедичними товарами та супутньою продукцією. Юридична адреса підприємства: 10004, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Генерала Всеволода Петріва, будинок 11 [47].

Підприємство зареєстроване у формі приватного підприємства (ПП), що згідно із законодавством України є юридичною особою, створеною на основі приватної власності однієї або кількох фізичних осіб. Діяльність ПП «Медісан» регламентується Цивільним кодексом України, Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також галузевими нормативно-правовими актами, що регулюють фармацевтичну діяльність.

Підприємство здійснює діяльність на основі власного статуту, який визначає основні напрями роботи, цілі, права та обов'язки учасників, а також порядок управління та розподілу прибутку. Форма власності – приватна, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, розширювати асортимент продукції та впроваджувати нові методи обслуговування клієнтів.

Основними напрямками діяльності ПП «Медісан» є:

- роздрібна торгівля фармацевтичними товарами через власну мережу аптек;

- оптова реалізація медичних виробів, лікарських засобів та супутньої продукції;
- постачання медичної продукції до лікувальних установ та інших суб'єктів господарювання.

Підприємство функціонує у відповідності до сучасних природноекономічних умов та вимог ринкової економіки, що дозволяє йому забезпечувати стабільний фінансовий стан та конкурентоспроможність на ринку.

Бізнес-процеси ПП «Медісан» охоплюють ключові напрями діяльності, що включають логістику, операційну діяльність, маркетинг і післяпродажний сервіс, а також підтримку інфраструктури, управління ресурсами та розвиток компанії. Чіткий розподіл цих процесів сприяє підвищенню ефективності управління та оптимізації роботи підрозділів. На рисунку 2.2 представлено ієрархічну структуру бізнес-процесів підприємства, що відображає взаємозв'язок між основними, допоміжними, управлінськими та розвитковими процесами [11].

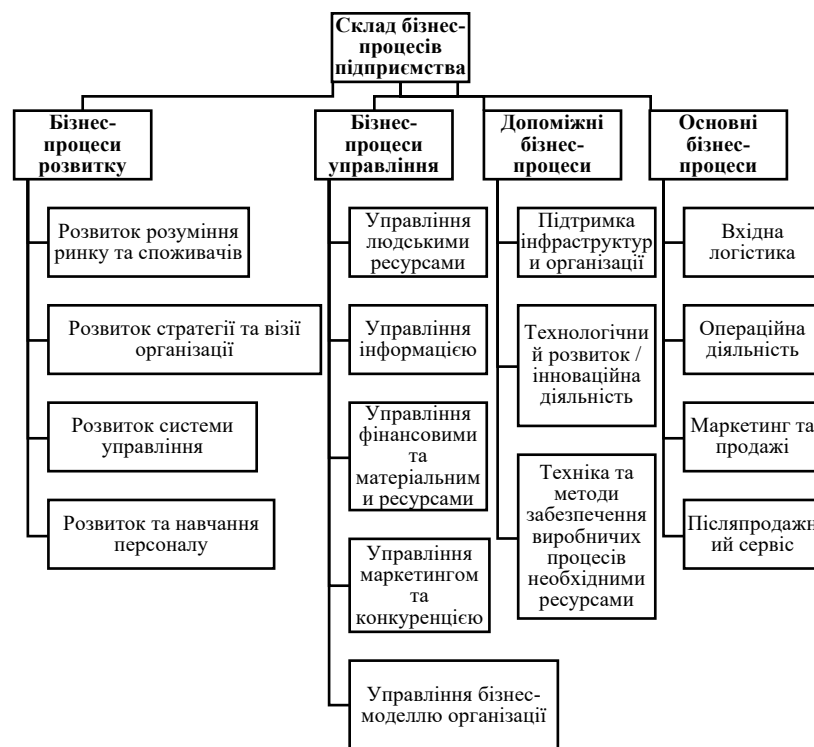


Рис. 2.1. Ієрархічна структура бізнес-процесів ПП «Медісан»

Джерело: [32].

Основні бізнес-процеси ПП «Медісан» охоплюють ключові аспекти операційної діяльності, такі як логістика, маркетинг та післяпродажний сервіс. Їхня ефективність безпосередньо залежить від якості допоміжних процесів, зокрема підтримки інфраструктури та технологічного розвитку, які сприяють оптимізації використання ресурсів та підвищенню продуктивності.

Бізнес-процеси управління забезпечують координацію між основними та допоміжними процесами, сприяють ухваленню стратегічних рішень, забезпеченню контролю витрат та управлінню ризиками. Важливим елементом є управління людськими ресурсами, яке передбачає ефективну кадрову політику та розвиток компетенцій персоналу.

Бізнес-процеси розвитку спрямовані на адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, розширення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності. Розробка нових стратегій та вдосконалення управлінської системи дозволяють підвищити гнучкість підприємства та його здатність швидко реагувати на виклики ринку [56].

Взаємозв'язок між бізнес-процесами підприємства забезпечується чіткою організаційною структурою, що дозволяє підвищити ефективність управління за рахунок підвищення узгодженості дій між усіма функціональними напрямками діяльності.

Організаційна структура, що представлена на рисунку 2.2, ПП «Медісан» побудована відповідно до специфіки його діяльності у сфері оптово-роздрібної торгівлі фармацевтичними та медичними товарами. Управління підприємством здійснюється на основі ієрархічної структури, яка забезпечує ефективний розподіл функцій і відповідальності між підрозділами та сприяє оперативному прийняттю рішень.

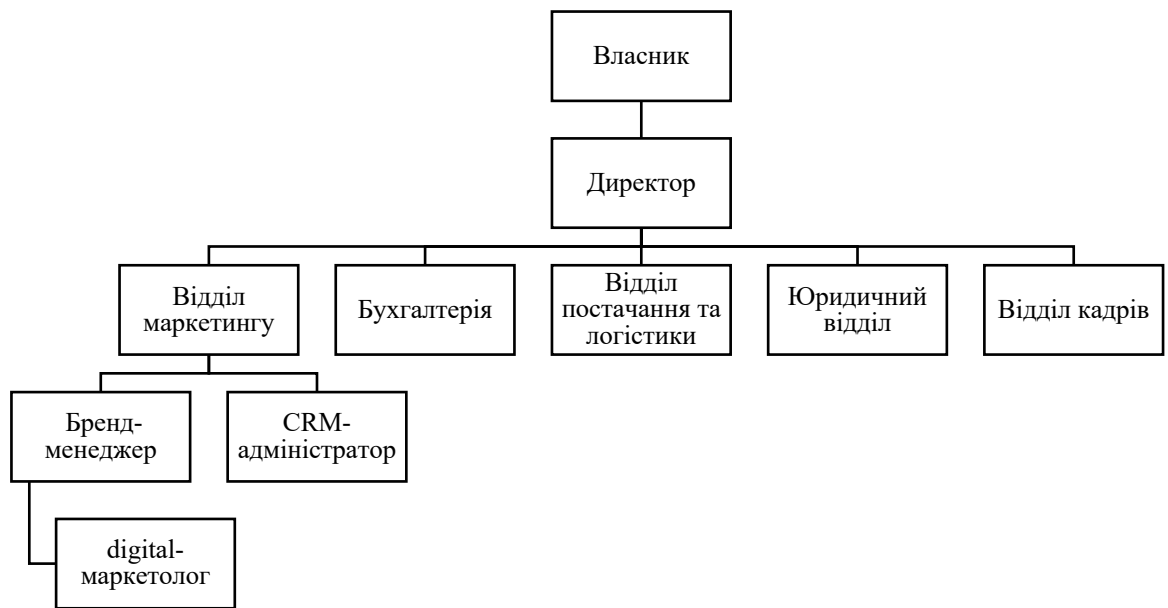


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПП «Медісан»

Джерело: [32].

Організаційна структура ПП «Медісан» побудована за функціональним принципом управління, що передбачає чіткий розподіл обов'язків між підрозділами відповідно до їхньої спеціалізації. Підприємство має ієрархічну систему управління, що складається з власника, виконавчого органу (директора) та відділів, які здійснюють ключові функції – фінансову, маркетингову, логістичну та адміністративну. Методи управління включають стратегічне планування, контроль, аналіз ринкових можливостей та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Зважаючи на вимоги ринкової економіки, структура управління підприємства забезпечує належний рівень гнучкості та адаптації до змін ринкової кон'юнктури, проте потребує подальшого вдосконалення з метою підвищення ефективності прийняття рішень та підвищення конкурентоспроможності [7].

Ефективність управління ПП «Медісан» безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його здатність до адаптації в динамічних ринкових умовах. Оцінка менеджменту базується на аналізі ключових показників, що характеризують використання робочого часу, рівень

підготовки кадрів, ефективність організації праці та забезпеченість ресурсами. Високі значення показників свідчать про раціональне використання наявних ресурсів, тоді як відхилення від нормативних значень вказують на необхідність удосконалення окремих аспектів управлінської діяльності.

Результати аналізу ефективності менеджменту підприємства наведені в таблиці 2.1 яка демонструє рівень використання робочого часу, підготовки персоналу, регламентації праці та загальної організації управлінського процесу.

Таблиця 2.1

Оцінка ефективності менеджменту ПП «Медісан» 2024 рік

Коефіцієнт	Розрахункова формула коефіцієнта	Назва показників	Норматив	Фактичний показник	Значення коефіцієнта
1	2	3	4	5	6
Інтенсивності робочого часу	$K_i = 1 - \text{Вт}/\Phi$	Вт – втрати робочого часу, % Φ – номінальний фонд робочого часу	100	10	0.90
Раціонального використання робочого часу	$K_p = 1 - \text{Вн}/\Phi$	Вн – витрати робочого часу на невласиві функції Φ – номінальний фонд	100	15	0.85
Використання робочого часу	$K_1 = K_i * K_p$				0.77
Кваліфікації	$K_{kv} = \text{Ч}_{kv}/\text{Ч}_z$	Ч_{kv} – чисельність працівників з вищою та середньою освітою Ч_z – загальна чисельність працівників	1	140/180	0.78
Співвідношення спеціалістів за освітою	$K_s = \text{Сф}/\text{Сн}$	Сф – фактичне співвідношення спеціалістів з вищою та середньою освітою Сн – нормативне співвідношення	1:2	1:1.8	0.85

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Підготовки кадрів	$K_2 = (K_{кв} + K_c)/2$				0.82
Регламентації праці серед працівників	$K_{рег2} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_3} * (1 - Нф)$	Чпр – чисельність працівників із затвердженими посадовими інструкціями Чз – загальна чисельність працівників Нф – питома вага невластивих функцій	–	160/180	0.88
Регламентації праці в управлінні	$K_3 = (K_{рег1} + K_{рег2})/2$				0.83
Керованості	$K_k = K_f / K_n$	Кф – фактична керованість, чол. Кн – норматив керованості, чол.	Для директора	12/12	1
		Для головних спеціалістів	6/6	1	
		Для управляючих	8/9	0.89	
		Для бригадирів	20/25	0.80	
Завантаженості працівників	$K_y = (K_{к1} + K_{к2} + K_{к3} + K_{к4})/4$				0.92
Плановості	$K_{п1} = \frac{П_{ін}}{П_3}$	Пін – чисельність працівників, що мають індивідуальні плани Пз – загальна чисельність працівників	–	150/180	0.83
	$K_{п2} = \frac{П_{заг}}{П_3}$	Пзаг – чисельність працівників, охоплених загальними планами	–	180/180	1
Організації управлінської праці	Сума коефіцієнтів/12				0.86

Джерело: [35].

Аналіз ефективності менеджменту ПП «Медісан» свідчить про задовільний рівень організації праці та управління персоналом, хоча деякі показники, зокрема використання робочого часу та керованості в окремих підрозділах, потребують покращення. Оптимізація кадрової політики та посилення контролю за розподілом функціональних обов'язків можуть сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Для підвищення ефективності управління необхідно переглянути систему внутрішньої взаємодії між підрозділами, що сприятиме більш ефективному розподілу завдань і підвищенню відповідальності працівників. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить автоматизувати управлінські процеси, знизити витрати часу на прийняття рішень і підвищити якість облікових даних. В умовах конкурентного ринку та лібералізації цінової політики підприємству важливо вдосконалити маркетингову стратегію з урахуванням сучасних методів аналізу споживчих потреб і розвитку нових каналів дистрибуції.

Удосконалення організаційної структури має бути спрямоване на створення більш гнучкої та адаптивної системи управління, що відповідатиме сучасним вимогам ринкової економіки. Доцільно переглянути функціональні обов'язки відділів з метою ліквідації дублюючих функцій та підвищення відповідальності працівників. Варто посилити виробничу структуру шляхом впровадження новітніх методів логістичного управління, що дозволить оптимізувати товарні запаси та скоротити витрати. Загальна структура управління має бути орієнтована на ефективну взаємодію між всіма рівнями керівництва, що сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень та мінімізації внутрішніх ризиків.

Формування статутного капіталу ПП «Медісан» здійснено відповідно до вимог чинного законодавства України та відображає фінансову основу для забезпечення діяльності підприємства. Засновником компанії є фізична особа,

яка забезпечує управління підприємством та несе повну відповідальність за його діяльність.

Розмір статутного капіталу визначає фінансові можливості підприємства на початкових етапах його діяльності та створює базу для залучення додаткових ресурсів. Внески засновника спрямовані на забезпечення функціонування господарських процесів, фінансування закупівлі продукції, розвитку матеріально-технічної бази та покриття операційних витрат.

Засновником ПП «Медісан» є одна фізична особа Денисенко Галина Володимирівна, яка володіє 100% статутного капіталу підприємства. Загальна сума статутного капіталу становить 600 грн. Дані щодо структури статутного капіталу підприємства представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом

Засновники підприємства	Статутний капітал,	
	сума, тис. грн	питома вага, %
1. Юридичні особи	0.0	0.00
2. Фізичні особи	0.6	100.00
Кількість засновників - фізичних осіб станом на 24.01.2025 року	1 особа	-
Разом	0.6	100.00

Джерело: [30].

ПП «Медісан» займає стабільну позицію на ринку фармацевтичної продукції, забезпечуючи надійне постачання медичних та ортопедичних товарів, а також товарів господарського призначення. Підприємство активно бере участь у державних тендерах, що свідчить про високий рівень довіри з боку державних установ та стабільність його діяльності.

На основі сучасних критеріїв класифікації підприємств ПП «Медісан» належить до категорії малого бізнесу, що визначається кількістю працівників та обсягом господарської діяльності. Завдяки ефективному управлінню ресурсами та адаптації до змін ринкового середовища підприємство

демонструє динамічний розвиток, зберігаючи конкурентоспроможність у своїй сфері [30].

Хоча офіційні рейтингові оцінки для приватних підприємств такого масштабу відсутні у відкритих джерелах, стабільний розвиток компанії, її багаторічна присутність на ринку та успішне виконання контрактів свідчать про надійність та позитивну ділову репутацію.

Діяльність ПП «Медісан» значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища, яке формує умови для розвитку підприємства, визначає можливості та загрози. Для комплексного розуміння впливу зовнішніх факторів доцільно розглянути їх на двох рівнях: мікро- та макроекономічному. Аналіз цих факторів допомагає визначити ключові напрями підвищення ефективності роботи підприємства. Узагальнені результати оцінки представлені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Аналіз зовнішнього середовища ПП «Медісан»

Рівень аналізу	Фактори впливу	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Мікрорівень	Постачальники	Наявність довгострокових контрактів, стабільні умови постачання	Ризики затримок поставок, залежність від обмеженого кола постачальників
	Конкуренти	Висока якість продукції, розширення асортименту	Високий рівень конкуренції на ринку фармацевтичних товарів
	Покупці	Стабільна клієнтська база, зростаючий попит на медичну продукцію	Зміна платоспроможності клієнтів, можливі затримки оплат
	Посередники	Доступ до нових ринків через партнерів	Висока залежність від умов співпраці та націнок посередників
Макрорівень	Економічні	Стабілізація валютного курсу, доступність кредитних ресурсів	Інфляційні ризики, коливання валютного курсу
	Політичні	Підтримка державою фармацевтичного сектору, державні закупівлі	Регуляторний тиск, часті зміни у законодавстві
	Соціальні	Зростання потреб у медичних послугах і продукції	Демографічні зміни, старіння населення
	Технологічні	Впровадження нових технологій, автоматизація процесів	Високі витрати на інновації, необхідність адаптації персоналу

Джерело: узагальнено автором.

На мікрорівні найбільший позитивний вплив мають стабільні постачальники та наявність постійної клієнтської бази, що сприяє підтримці високого рівня продажів. Проте висока конкуренція на ринку та залежність від ключових постачальників вимагають розширення асортименту продукції та пошуку альтернативних партнерів.

На макрорівні позитивним фактором є державна підтримка фармацевтичної галузі, що сприяє розширенню участі в державних тендерах. Водночас необхідно враховувати економічні ризики, пов'язані з інфляцією та коливаннями валютного курсу, які можуть впливати на вартість імпортованої продукції.

Ефективна діяльність ПП «Медісан» значною мірою залежить від надійності та стабільності співпраці з постачальниками. Для оцінки динаміки взаємовідносин із ключовими партнерами було проведено аналіз обсягів господарських відносин за 2023 та 2024 роки. У таблиці 2.4 представлено характеристику основних постачальників підприємства, їхні частки у загальному обсязі закупівель, а також відхилення показників між роками.

Таблиця 2.4

Характеристика постачальників ПП «Медісан»

Постачальник	Роки				Відхилення 2024 р. до 2023 р.		
	2023		2024				
	Обсяг господарських відносин, тис. грн	Частка у %	Обсяг господарських відносин, тис. грн	Частка у, %	+/-	%	п.с.
ТОВ «Флавер»	5 000	25	6 000	30	+1 000	+20	+5
ПП «O.L.KAR-Агрозоовет-Сервіс»	7 500	37.5	7 000	35	-500	-6.67	-2.5
ТОВ «Б. Браун Медікал Україна»	7 500	37.5	7 000	35	-500	-6.67	-2.5
Разом	20 000	100	20 000	100	0	0	0

Джерело: узгагальнено автором на основі [32].

Ефективність діяльності ПП «Медісан» значною мірою залежить від структури покупців, що формують попит на продукцію підприємства. Основними споживачами товарів є лікарняні заклади, аптечні мережі та інші

комерційні організації, які відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного обсягу реалізації. Аналіз змін у структурі покупців за період 2023–2024 років дозволяє оцінити динаміку співпраці з ключовими клієнтами, виявити тенденції попиту та розробити відповідні маркетингові стратегії для подальшого розвитку бізнесу. Узагальнені дані щодо обсягів господарських відносин підприємства з покупцями представлені в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Характеристика покупців ПП «Медісан»

Покупці	Роки				Відхилення 2024 р. до 2023 р.		
	2023		2024				
	Обсяг господарських відносин, тис. грн	Частка у, %	Обсяг господарських відносин, тис. грн	Частка у, %	+/-	%	п.с.
Лікарняні заклади	9 000	49.7	9 200	49.1	+200	+2.22	-0.6
Аптечні мережі	7 000	38.7	7 500	40.0	+500	+7.14	+1.3
Інші комерційні організації	2 098	11.6	2 043	10.9	-55	-2.62	-0.7
Разом	18 098	100.0	18 743	100.0	+645	+3.56	0

Джерело: узагальнено автором на основі [32].

Покупцями продукції ПП «Медісан» є переважно лікарняні заклади, аптечні мережі та інші комерційні організації. У 2024 році обсяг господарських відносин з лікарняними закладами зріс на 200 тис. грн, що становить приріст на 2.22%. Частка цього сегменту залишилася майже на тому ж рівні, відобразивши незначне зменшення на 0.6 п.с.

Аптечні мережі демонструють позитивну динаміку – обсяг закупівель зріс на 500 тис. грн (+7.14%), що призвело до збільшення частки цього сегменту на 1.3 п.с. Це свідчить про зростаючий попит з боку роздрібних точок продажу медичної продукції.

З метою комплексного виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення зовнішніх чинників, що впливають на стратегічні перспективи

розвитку підприємства, доцільно провести SWOT-аналіз діяльності ПП «Медісан». Такий підхід дозволяє не лише систематизувати внутрішні ресурси та обмеження, але й оцінити потенційні можливості й ризики зовнішнього середовища, враховуючи специфіку фармацевтичного ринку, зміну конкурентної ситуації та динаміку запитів ключових контрагентів. У таблиці 2.6 наведено розгорнутий SWOT-аналіз загальної діяльності ПП «Медісан» у сучасних умовах функціонування.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз загальної діяльності ПП «Медісан»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Гібридна модель оптово-роздрібної торгівлі забезпечує гнучкість та стійкість у різних ринкових умовах. – Ліцензії та сертифікати, що підтверджують легальність і високу якість поставок. – Досвід управління асортиментом і баланс між швидко- й рідкообіговими позиціями. – Прямі зв'язки з постачальниками та місцевими медичними закладами. – Висока швидкість обороту готівкових коштів.	– Обмежені фінансові й людські ресурси, що ускладнюють масштабування діяльності. – Відсутність власного бренду чи розвиненої торгової марки. – Недостатня автоматизація процесів, що знижує операційну ефективність. – Обмежена маркетингова активність та слабка присутність у цифрових каналах. – Відсутність диверсифікації поза фармацевтичним сегментом.
Можливості	Загрози
– Розвиток онлайн-продажів і цифрових сервісів для клієнтів. – Вдосконалення партнерських програм із дистриб'юторами та виробниками. – Запровадження сучасних інформаційних систем (WMS, CRM). – Розширення додаткових сервісів (консультації, доставка, лояльність). – Вихід на нові сегменти B2B та збільшення кількості оптових клієнтів.	– Зростання конкуренції з боку аптечних мереж і онлайн-аптек. – Зміни у регулюванні фармацевтичного ринку, законодавчі обмеження. – Нестабільність у ланцюгах поставання, валютні ризики, дефіцит товарів. – Зміна поведінки споживачів, перехід на онлайн-сервіси. – Зростання цінової чутливості та ризик зниження прибутковості.

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства.

SWOT-аналіз загальної діяльності ПП «Медісан» засвідчив наявність значущих внутрішніх переваг у вигляді гнучкої моделі оптово-роздрібної торгівлі, стійких партнерських зв'язків та оперативного управління

асортиментом, що створює основу для адаптації до ринкових змін. Водночас, виявлені слабкі сторони – обмеженість фінансових і людських ресурсів, недостатній рівень автоматизації процесів та відсутність системного маркетингового просування – стримують потенціал зростання та інноваційного розвитку. Аналіз зовнішнього середовища виявив низку перспектив, серед яких – цифровізація сервісів, розширення партнерств і вихід на нові сегменти B2B, проте значну загрозу становлять посилення конкуренції, регуляторні зміни й цінова чутливість споживачів. Узагальнено, результати SWOT-аналізу визначають для підприємства стратегічний фокус на підвищенні операційної ефективності, інвестуванні в цифрові рішення й оптимізації структури зобов'язань задля забезпечення стійкості та конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку.

Підсумовуючи результати організаційно-управлінського аналізу ПП «Медісан», доцільно зафіксувати, що підприємство функціонує як стабільний суб'єкт малого бізнесу, діяльність якого зорієнтована на багатоканальне постачання фармацевтичної та медичної продукції в умовах конкурентного ринку. Структура управління має ознаки функціональної централізації з достатнім рівнем регламентації та взаємопов'язаних управлінських функцій. Водночас, наявні відхилення у використанні робочого часу, керованості та плановості вказують на потребу в перегляді окремих організаційних механізмів. Підприємство демонструє високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища, однак подальше підвищення ефективності управління вимагає впровадження цифрових інструментів, посилення внутрішньої координації та оптимізації кадрової політики. Сучасний етап розвитку ПП «Медісан» формує сприятливі передумови для стратегічної трансформації маркетингової системи з урахуванням наявного ресурсного потенціалу та накопиченого операційного досвіду.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПП «Медісан»

Для обґрунтованої оцінки економічної ефективності функціонування підприємства необхідно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників, що характеризують результативність господарської діяльності у коротко- та середньостроковій перспективі. У таблиці 2.7 наведено інтегровану характеристику динаміки основних показників формування фінансових результатів ПП «Медісан» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.7

Динаміка основних фінансово-економічних показників ПП «Медісан»
за 2022–2024 роки

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн	17 668.4	18 318.2	13 420.7	-4 247.7	-24.05
2	Валовий прибуток, тис. грн	4 852.2	4 564.2	3 051.9	-1 800.3	-37.11
3	Чистий прибуток, тис. грн	600.9	81.2	-451.3	-1 052.2	-175.07
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн	11 935.0	10 523.6	10 001.5	-1 933.5	-16.20
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	1 967.7	1 545.6	2 530.5	+562.8	+28.61
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	9 967.3	8 978	7 471.0	-2 496.3	-25.06
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13	15	14	+1	+7.69
8	Фондовіддача	8.98	11.86	5.31	-3.67	-40.87
9	Фондомісткість	0.11	0.08	0.19	+0.08	+72.73
10	Фондоозброєність, тис. грн/ос.	151.3	103.0	181.1	+29.8	+19.70
11	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1 359.1	1 221.2	958.6	-400.5	-29.47
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1.77	2.04	1.80	+0.03	+1.69

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності ПП «Медісан» дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами, рівень прибутковості та стійкість підприємства в умовах конкурентного ринку. Основними показниками, що характеризують фінансові результати, є чистий дохід від реалізації продукції, собівартість продукції, адміністративні витрати, фінансові доходи та витрати.

У таблиці 2.8 представлено узагальнені дані щодо фінансових результатів підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.8

Динаміка показників формування фінансових результатів ПП
«Медісан» за 2022-2024 роки

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024р.до 2022р	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції	17 668.4	18 318.2	13 420.7	-4 247.7	-24.0
2	Собівартість реалізованої продукції	12 816.2	13 754.0	10 368.8	-2 447.4	-19.1
3	Валовий прибуток	4 852.2	4 564.2	3 051.9	-1 800.3	-37.1
4	Інші операційні доходи	261.8	154.9	48.8	-213.0	-81.4
5	Адміністративні витрати	—	—	—	—	—
6	Витрати на збут	—	—	—	—	—
7	Інші операційні витрати	4 549.1	4 890.0	3 835.5	-713.6	-15.7
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	564.9	-170.9	-734.8	-1 299.7	-230.1
9	Інші фінансові доходи	167.9	269.9	283.5	+115.6	+68.9
10	Фінансові витрати	0.0	0.0	0.0	0.0	—
11	Інші витрати	0.0	0.0	0.0	0.0	—
12	Фінансовий результат до оподаткування	732.8	99.0	-451.3	-1 184.1	-161.6
13	Податок на прибуток	131.9	17.8	0.0	-131.9	-100.0
14	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	600.9	81.2	-451.3	-1 052.2	-175.1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Оцінка динаміки фінансових результатів ПП «Медісан» за 2022–2024 роки демонструє послідовне погіршення ключових показників ефективності, що призвело до переходу підприємства від прибуткової до збиткової діяльності. У 2022 році було зафіксовано чистий прибуток у розмірі 600,9 тис. грн, тоді як у 2024 році підприємство отримало збиток у розмірі 451,3 тис. грн. Сукупне погіршення фінансового результату за цей період становило 1 052,2 тис. грн, що свідчить про системну дестабілізацію економічного стану.

Ключовим чинником негативного зрушення стало скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 24,0 % — з 17 668,4 тис. грн у 2022 році до 13 420,7 тис. грн у 2024 році. Така динаміка вказує на втрату частини ринкових

позицій, посилення конкурентного тиску або зниження попиту на продукцію. Одночасно валовий прибуток зменшився на 1 800,3 тис. грн (–37,1 %), що свідчить про випереджальні темпи падіння доходів порівняно зі зменшенням собівартості, а отже – про порушення оптимального цінового балансу та недостатню гнучкість у структурі витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності, який у 2022 році становив 564,9 тис. грн, уже в 2023 році набув від’ємного значення (–170,9 тис. грн), а в 2024 році знизився до –734,8 тис. грн. Це є свідченням неефективного реагування на падіння виручки: підприємство не змогло адекватно оптимізувати операційні витрати або переорієнтувати внутрішні ресурси. Одночасне скорочення інших операційних доходів з 261,8 тис. грн до 48,8 тис. грн (–81,4 %) вказує на вичерпання додаткових джерел прибутковості, зокрема в межах позареалізаційної діяльності.

Інші фінансові доходи за аналізований період демонстрували зростання (з 167,9 тис. грн у 2022 році до 283,5 тис. грн у 2024 році), однак цей приріст не зміг компенсувати зростаючий дефіцит у сфері основної діяльності. Водночас підприємство повністю уникло фінансових витрат, що є позитивною ознакою: зокрема, у 2022–2024 роках витрати на обслуговування зовнішніх зобов’язань відсутні, що свідчить про незначний рівень боргового навантаження. Сукупність вказаних тенденцій обумовила фінансовий результат до оподаткування у 2024 році на рівні 451,3 тис. грн. чистого збитку, оскільки податкові зобов’язання за цим періодом не формувались. Порівняно з 2022 роком, коли підприємство продемонструвало чистий прибуток у 600,9 тис. грн, ситуація погіршилася на 175,1 %, що вимагає перегляду комерційної політики, підвищення операційної гнучкості та диверсифікації джерел доходів.

Зважаючи на виявлені негативні тенденції, керівництву ПП «Медісан» рекомендовано здійснити комплексний перегляд політики управління витратами та оптимізувати структуру собівартості продукції з метою

підвищення її конкурентоспроможності. Впровадження більш досконалих систем контролю та прогнозування витрат, застосування сучасних методів бюджетування й аналізу рентабельності дозволять підприємству стабілізувати фінансові результати, створивши передумови для сталого розвитку й підвищення прибутковості в майбутньому.

Аналіз динаміки операційних витрат дозволяє виявити основні напрямки використання фінансових ресурсів, оцінити ефективність управління витратами та визначити потенційні резерви для їх оптимізації. Основними складовими операційних витрат є матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизаційні відрахування та інші операційні витрати. Розгляд їхньої структури допомагає оцінити доцільність здійснення окремих витрат та розробити заходи для підвищення ефективності фінансової політики підприємства. Дані щодо динаміки операційних витрат ПП «Медісан» за 2022 – 2024 роки наведено в таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Динаміка та структура операційних витрат ПП «Медісан» за 2022-
2024рр.

№ з/п	Показники	2022 рік, тис. грн	%	2023 рік, тис. грн	%	2024 рік, тис. грн	%	Відхилення 2022–2023, +/-	Відхилення 2023–2024, +/-
1	Інші операційні витрати	4 549.1	26.2	4 890.0	26.3	3 835.5	27.0	+340.9	–1 054.5
2	Собівартість реалізованої продукції	12 816.2	73.8	13 754.0	73.8	10 368.8	73.0	+937.8	–3 385.2
3	Інші витрати	0	0	3.0	0.02	0	0	+3.0	–3.0
4	Разом, тис. грн	17 365.3	100	18 644.0	100	14 204.3	100	+1 278.7	–4 439.7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз динаміки операційних витрат ПП «Медісан» у період 2022–2024 років виявив зниження загального обсягу витрат із 17 365.3 тис. грн у 2022 році до 14 204.3 тис. грн у 2024 році, що відповідає скороченню на 18.2%. Така динаміка пояснюється насамперед зменшенням витрат за двома основними статтями: собівартістю реалізованої продукції та іншими операційними

витратами. Собівартість за цей період знизилася з 12 816.2 тис. грн до 10 368.8 тис. грн (на 19.1%), а інші операційні витрати скоротилися з 4 549.1 тис. грн до 3 835.5 тис. грн (на 15.7%).

Питома вага собівартості в загальній структурі витрат залишалася стабільно домінуючою (понад 73%), що свідчить про високу залежність результатів діяльності підприємства від ефективності закупівельної та виробничої політики. Водночас, скорочення інших операційних витрат було менш вираженим, хоча й дозволило частково компенсувати втрати від зниження виручки. Збереження значної частки таких витрат у структурі витрат свідчить про сталість адміністративних, комунальних чи інших поточних платежів, які складно швидко оптимізувати без зміни організаційної моделі бізнесу.

Варто зазначити, що у фінансовій звітності підприємства відсутня деталізація за такими статтями, як матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні нарахування й амортизація. Така структура звітності унеможливорює глибшу внутрішню діагностику окремих резервів скорочення витрат або оцінку ефективності кадрової політики, модернізації основних засобів чи політики преміювання. Відсутність цих даних створює певні обмеження для побудови повноцінної системи управлінського обліку та аналізу витрат на рівні окремих процесів.

Динаміка витрат підкреслює перевагу скорочення витратної частини як єдиного доступного резерву підтримки ліквідності та рентабельності в умовах стагнації ринку. Для досягнення стійкого фінансового оздоровлення підприємству необхідно зосередитися не лише на стримуванні витрат, а й на пошуку нових ринкових можливостей, диверсифікації асортименту та підвищенні цінової конкурентоспроможності продукції. У таблиці 2.10 представлено структуру оборотних активів та основних джерел фінансування діяльності ПП «Мелісан» за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.10

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

№ з/п	Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
		тис. грн	питом а вага, %	тис. грн	питом а вага, %	тис. грн	питом а вага, %	+/- (тис. грн)	%	п.п.
АКТИВИ										
1. 1	Необоротні активи	2 207.4	18.23	1 727.9	13.54	1 363.3	13.25	−844.1	− 38.24	− 4.98
—	у т.ч. основні засоби	1 689.4	13.95	1 698.2	13.31	1 340.2	13.03	−349.2	− 20.67	− 0.92
1. 2	Оборотні активи	9 901.3	81.77	11 034.2	86.46	8 921.9	86.75	−979.4	−9.89	+498
—	у т.ч. запаси	1 846.9	15.25	1 706.7	13.37	943.2	9.17	−903.7	− 48.93	− 6.08
—	у т.ч. дебіторська заборгованість	1 186.9	9.80	1 201.1	9.41	1 336.3	12.99	+149.4	+12.59	+3.19
—	у т.ч. грошові кошти	6 776.5	56.00	7 792.6	60.62	6 516.7	63.37	−259.8	−3.83	+7.37
ПАСИВИ										
2. 1	Власний капітал	10 599.8	87.54	10 549.8	82.68	9 655.4	93.88	−944.4	−8.91	+6.34
—	у т.ч. зареєстрований капітал	0.6	0.01	0.6	0.01	0.6	0.01	0.0	0.00	0.00
—	у т.ч. нерозподілений прибуток	10 599.2	87.53	10 549.2	82.67	9 654.8	93.87	−944.4	−8.91	+6.34
2. 2	Довгострокові зобов'язання	397.0	3.28	284.1	2.23	272.8	2.65	−124.2	− 31.30	− 0.63
2. 3	Поточні зобов'язання	1 111.9	9.17	1 928.2	15.11	357	3.47	−754.9	− 67.91	− 5.70
БАЛАНС		12 108.7	100.00	12 762.1	100.00	10 285.2	100.00	− 1 823.5	− 15.07	0.00

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Дані таблиці 2.7 свідчать про поступове зниження фінансової стійкості ПП «Медісан» упродовж 2022-2024 років. Обсяг необоротних активів скоротився на 844.1 тис. грн (-38.2 %), водночас їх питома вага у загальній структурі балансу майже не змінилася, що зумовлено переважно стрімкішим скороченням оборотних активів. Основні засоби зменшилися на 349.2 тис. грн (-20.7 %), що може відображати недостатній рівень інвестицій у матеріально-технічну базу або вибуття частини активів. Загальна сума оборотних активів знизилася на 979.4 тис. грн (-9.9 %), насамперед унаслідок значного

зменшення запасів (–48.9 %) і незначної динаміки дебіторської заборгованості. Натомість грошові кошти скоротилися лише на 3.8 %, проте їх частка у структурі активів зросла, що частково підтримало поточну ліквідність підприємства [60].

У структурі пасивів відзначається тенденція до зменшення власного капіталу: його абсолютна величина за аналізований період знизилася на 944.4 тис. грн (–8.9 %), а питома вага – на 6.3 п.п. Зменшення нерозподіленого прибутку вказує на зниження фінансових результатів та погіршення прибутковості. Поряд із цим, довгострокові зобов’язання зменшилися на 124.2 тис. грн (–31.3 %), тоді як поточні зобов’язання скоротилися ще істотніше – на 754.9 тис. грн (–67.9 %), що відображає зменшення короткострокових боргових навантажень. Незважаючи на це, питома вага поточних зобов’язань у структурі пасивів коливається, що свідчить про залежність підприємства від залучених ресурсів.

Фінансовий стан ПП «Медісан» характеризується послабленням основних позицій: спостерігається зменшення доходів, скорочення чистого прибутку та активів, а також зниження рівня власного капіталу. Коефіцієнти рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) демонструють негативну динаміку, що сигналізує про спад ефективності використання ресурсної бази підприємства. Разом із тим, власний капітал повністю покриває необоротні активи, що свідчить про збереження базової фінансової стійкості. Комплексна оцінка балансу виявляє ключові проблеми — скорочення джерел самофінансування, зниження інвестиційної активності та залежність від зовнішніх зобов’язань, що формує підстави для перегляду фінансової політики та запровадження заходів щодо підвищення стійкості та ефективності діяльності підприємства в майбутньому [59].

У таблиці 2.11 наведено динаміку показників, що характеризують фінансовий стан підприємства протягом 2022-2024 років.

Таблиця 2.11

Динаміка фінансових показників ПП «Мелісан» у 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
		2022	2023	2024	
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	8.91	5.72	24.99	+16.08
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6.10	4.04	18.26	+12.16
3	Чистий оборотний капітал, тис. грн	8 789.4	9 106.0	8 564.9	-224.5
4	Коефіцієнт автономії	0.88	0.83	0.94	+0.06
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	0.91	0.85	0.96	+0.05
6	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	1.07	0.95	1.08	+0.01
7	Коефіцієнт оборотності активів	1.46	1.43	1.30	-0.16
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1.67	1.74	1.39	-0.28
9	Рентабельність господарської діяльності, %	4.4	0.4	-3.2	-7.6
10	Рентабельність власного капіталу, %	5.7	0.8	-4.7	-10.4
11	Рентабельність продукції (активів), %	4.5	0.5	-3.2	-7.7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

У 2022–2024 роках ліквідність ПП «Мелісан» змінювалась у напрямку посилення позицій. Коефіцієнт загальної ліквідності підвищився з 8.91 до 24.99, що є наслідком суттєвого зменшення поточних зобов'язань порівняно з обсягом оборотних активів. Показник абсолютної ліквідності також значно виріс, сягнувши 18.26 на кінець 2024 року порівняно з 6.10 у 2022 році. Структура балансу змістилася на користь грошових коштів, хоча чистий оборотний капітал залишився майже на попередньому рівні, змінюючись від 8 789.4 тис. грн у 2022 році до 8 564.9 тис. грн у 2024 році. Така конфігурація означає стабільність платоспроможності та наявність значного фінансового резерву. Проте джерелом цієї надлишкової ліквідності стало різке скорочення обсягу поточних боргів, що може бути пов'язано з обмеженням операційної активності або свідомим утриманням від кредитування. Важливим напрямом подальшої політики має стати контроль за якістю дебіторської заборгованості та ефективність управління грошовими потоками [57].

Оцінка фінансової стійкості виявила посилення автономності підприємства, оскільки частка власного капіталу у структурі джерел фінансування зросла з 0.88 до 0.94. Відповідно, коефіцієнт фінансової стійкості покращився і досяг 0.96 у 2024 році. Забезпеченість власними засобами протягом аналізованого періоду зберігала високий рівень, незначно збільшившись до 1.08. Зниження зовнішнього боргового навантаження відбулося без супроводу зростання інвестиційної активності. У таких умовах пріоритетом повинно стати планування антикризових резервів та створення короткострокових фінансових буферів для підтримки стабільності.

У сфері ділової активності спостерігається зменшення ефективності використання наявних ресурсів. Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 1.46 до 1.30, а аналогічний показник для власного капіталу змістився з 1.67 до 1.39. Така динаміка може свідчити про зменшення продажів, неефективне управління запасами чи затримку надходження коштів від покупців. Зменшення швидкості обігу капіталу негативно впливає на можливості реінвестування та створює загрози для оперативної ліквідності. Необхідно впроваджувати інструменти контролю складських залишків, оптимізувати розрахунки з партнерами та використовувати сучасні цифрові аналітичні засоби.

Рентабельність господарської діяльності суттєво погіршилася, оскільки у 2024 році підприємство отримало операційні збитки. Чистий прибуток на вкладений капітал змінився на негативне значення, а рентабельність продукції знизилася до -3.2 відсотка. Така тенденція свідчить про критичні проблеми у структурі витрат та ефективності реалізації. Суттєве падіння рентабельності формує передумови для подальших збитків, якщо не будуть вжиті системні антикризові заходи.

Комплексна оцінка результатів показує накопичення ризиків у ключових напрямках фінансової діяльності підприємства. Спостерігається скорочення ліквідності, зниження оборотності, втрата рентабельності та

підвищення залежності від самофінансування. В сучасних умовах пріоритетом має стати стратегічний перегляд бізнес-моделі, підвищення управлінської дисципліни, впровадження системного контролю за витратами й пошук нових напрямків для підвищення доходів. Розширення використання цифрових технологій та оптимізація портфеля продукції здатні забезпечити стабілізацію фінансового стану й закласти основу для поступового відновлення показників ефективності.

2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії досліджуваного підприємства

Результативність функціонування підприємства у фармацевтичному секторі залежить від якості реалізації маркетингової стратегії, що включає як зовнішню ринкову орієнтацію, так і внутрішні управлінські механізми. У межах цього підpunkту доцільно оцінити ефективність поточної системи управління маркетинговою стратегією ПП «Медісан» на основі якісних та кількісних показників. Дослідження включає аналіз рівня досягнення маркетингових цілей, структури витрат на маркетинг, показників охоплення цільових сегментів, інтенсивності використання каналів комунікації, а також ступеня інтеграції маркетингових функцій у загальну систему управління підприємством [53].

Передумовою оцінювання є аналіз організаційної побудови маркетингової системи ПП «Медісан». Структура маркетингового управління в організації є децентралізованою, з поділом на операційний (виконання щоденних функцій) та аналітичний рівень (планування, моніторинг ефективності, корекція кампаній) [54].

Однак, у структурі маркетингового управління виявлено відсутність спеціалізованих аналітичних інструментів для постійного відстеження змін

поведінки споживачів, а також недостатній рівень цифровізації комунікаційних процесів. Станом на 2024 рік, ПП «Медісан» використовує обмежений спектр онлайн-каналів просування, а відстеження результативності маркетингових дій здійснюється переважно вручну

Для виявлення проблемних зон та сильних сторін системи управління маркетинговою стратегією доцільно розглянути табл. 2.12, що узагальнює основні критерії ефективності та їх кількісну інтерпретацію на основі внутрішніх звітів підприємства за останні два роки.

Таблиця 2.12

Ключові показники ефективності управління маркетинговою стратегією
ПП «Медісан», 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/-)	Коментар
Частка витрат на маркетинг у загальних витратах, %	3.2	2.8	-0.4	Зниження витрат свідчить про обмеження фінансування рекламних кампаній
Рівень впізнаваності бренду, %	56	52	-4	Поступове зниження, що вказує на слабку підтримку бренду
Кількість рекламних кампаній, одиниць	12	9	-3	Скорочення активності через нестачу ресурсів
Відгуки клієнтів з позитивною оцінкою, %	81	76	-5	Падіння як наслідок зниження якості обслуговування та сервісу
Частка повторних покупців, %	47	44	-3	Втрата лояльної аудиторії через брак стимулювання
Рівень охоплення цільової аудиторії (оцінка за шкалою 1–10)	7.5	6.8	-0.7	Падіння вказує на недостатню сегментацію і адаптацію меседжів

Джерело: узагальнено автором на основі [22-32].

Результати демонструють погіршення більшості ключових показників, що свідчить про зниження інтегрованої ефективності маркетингової стратегії. Зокрема, помітне зменшення інтенсивності рекламної активності та частки маркетингових витрат вказує на пріоритетне скорочення бюджету просування в умовах фінансової нестабільності. Водночас, навіть за збереження відносно стабільного рівня задоволеності клієнтів, зниження показників повторних покупок свідчить про недостатнє опрацювання програм лояльності та відсутність персоналізованого підходу [55].

Крім оцінювання фактичних показників результативності, варто також проаналізувати структуру управління маркетингом у контексті її відповідності стратегічним завданням підприємства. Для цього у таблиці 2.13 представлено характеристику функціонального наповнення маркетингової системи ПП «Медісан» та рівень реалізації ключових функцій. Оцінювання здійснювалося за експертною шкалою від 1 до 10, де 1 означає повну відсутність або критично низький рівень реалізації функції, а 10 – повну відповідність найвищим стандартам ефективного маркетингового управління.

Таблиця 2.13

Оцінка реалізації маркетингових функцій у системі управління

ПП «Медісан», 2024 р.

Функція маркетингу	Ступінь реалізації (1–10)	Коментар
Маркетингові дослідження	4	Проводяться нерегулярно, переважно для формальних звітів
Планування кампаній	6	Планування здійснюється без поглибленого аналізу цільових сегментів
Стимулювання збуту	5	Переважають стандартні інструменти без сегментації споживачів
Ціноутворення	7	Політика гнучка, проте залежить від рішень постачальників
Комунікації	5	Переважання офлайн-каналів, обмежена присутність у цифровому середовищі
Управління брендом	6	Підтримується мінімально, без візуального оновлення і позиціонування
Аналітика результатів	4	Відсутність систем автоматичного збору і аналізу маркетингових даних

Джерело: узагальнено автором.

Аналіз дозволяє констатувати, що більшість маркетингових функцій реалізуються на середньому або нижчому рівні, що не дозволяє сформувати повноцінну, адаптивну та результативну маркетингову систему. Найменш розвиненими залишаються напрямки аналітики та маркетингових досліджень,

що унеможливило прийняття вивірених стратегічних рішень на основі актуальних даних.

Узагальнення проведеного аналізу свідчить, що маркетингова стратегія ПП «Медісан» має характер стратегії фокусування (focus strategy) відповідно до підходу М. Портера. Основна увага зосереджена на обслуговуванні вузького цільового сегмента – закладів охорони здоров'я та аптечних мереж, що забезпечує стабільність доходів і мінімізує ризики втрати лояльних клієнтів. Діагностичні ознаки цієї стратегії узагальнені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Ознаки реалізації стратегії фокусування у діяльності ПП «Медісан»

Ознака стратегії фокусування	Конкретизація у діяльності підприємства
Сегментована ринкова орієнтація	Фокус на лікарняних закладах та аптечних мережах
Персоніфіковані відносини з клієнтами	Високий рівень повторних закупівель, прямі ділові контакти
Обмежена товарна диференціація	Реалізація стандартного асортименту без унікальних позицій
Консервативне бюджетування маркетингу	Зниження питомої ваги витрат на просування
Переважання офлайн-комунікацій	Використання традиційних каналів продажу
Низька інтенсивність цифрової трансформації	Відсутність CRM, обмежене застосування digital-інструментів

Джерело: узагальнено автором на основі результатів аналізу діяльності ПП «Медісан».

Підсумовуючи, можна зазначити, що система управління маркетинговою стратегією ПП «Медісан» потребує ґрунтовної реорганізації з урахуванням сучасних вимог до цифрової аналітики, клієнтоцентричності та оперативності зворотного зв'язку. Рекомендовано впровадити CRM-систему для централізації даних про клієнтів, розробити гнучку систему KPI для моніторингу результативності кампаній та сформувати внутрішній центр

аналітики з чітким функціональним навантаженням. Оновлення інструментарію комунікацій має включати контент-маркетинг, соціальні мережі та автоматизовану email-розсилку. Крім того, варто посилити взаємозв'язок між відділом маркетингу та іншими функціональними підрозділами, що забезпечить комплексне стратегічне планування та ефективне ресурсне забезпечення маркетингової діяльності.

Лише за умов глибокої реорганізації системи управління маркетинговою стратегією ПП «Медісан» зможе не лише стабілізувати свої позиції на ринку, а й розширити частку в умовах конкуренції, базуючись на більш цілеспрямованому та аналітично обґрунтованому підході до роботи з клієнтськими сегментами.

2.4. Напрями підвищення ефективності формування та реалізації маркетингової стратегії ПП «Медісан»

Аналіз системи управління маркетинговою стратегією підприємства засвідчив наявність функціональних обмежень, які унеможливлюють досягнення цільових результатів. Серед основних проблем: фрагментарне використання інструментів цифрового маркетингу, нестача автоматизованої аналітики, слабка інтеграція маркетингових функцій у загальну систему управління та обмежене охоплення цільової аудиторії. Для побудови ефективної програми вдосконалення необхідним є чітке позиціонування поточної ситуації через SWOT-діагностику (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз системи управління маркетинговою стратегією ПП «Медісан»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
----------------------	--------------------	--------------------

Маркетингові ресурси	▪ Стабільна частка ринку сегменту ОТС-препаратів ($\approx 8\%$) ▪ Власна мережа дистрибуції у чотирьох областях	▪ Низька проникненість digital-каналів (частка онлайн-продажів $< 5\%$) ▪ Фрагментарна CRM-база, відсутність автоматизованої аналітики
Організація процесів	▪ Гнучка система ціноутворення ▪ Локальні партнерства з 10 клініками	▪ Відсутність маркетингового контролінгу ▪ Висока плинність персоналу в SMM-команді
Репутаційний капітал	▪ Довіра в B2B-сегменті (сталі контрактні умови)	▪ Впізнаваність бренду знизилася з 56 % до 52 % (-4 п.п.)
Зовнішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
Ринок і споживач	▪ Прогнозоване зростання e-commerce фармацевтики $> 18\%$ річних ▪ Попит на персоналізовані програми лояльності	▪ Поглиблення цінової конкуренції з мережами-дискаунтерами ▪ Регуляторні зміни щодо реклами лікарських засобів
Технології	▪ Доступність хмарних CRM-рішень із низьким CAPEX	▪ Кіберризики та підвищені вимоги до GDPR-аналогічного законодавства

Джерело: складено автором за даними підприємства.

SWOT-діагностика виявила істотні розбіжності між потенціалом внутрішнього середовища та ринковими можливостями для ПП «Медісан». Сильні сторони компанії, такі як стійка частка ринку в сегменті ОТС-препаратів і власна регіональна мережа дистрибуції, не конвертуються у довгострокову конкурентну перевагу через недостатній рівень цифровізації маркетингових процесів. У структурі управління маркетинговою стратегією спостерігається низька проникненість digital-каналів, відсутність повноцінної CRM-системи та дефіцит автоматизованих рішень для збору й обробки даних про поведінку споживачів [56].

Поглиблення ринкової конкуренції та стрімкий розвиток електронної комерції зумовлюють потребу в переорієнтації стратегічних пріоритетів підприємства. Орієнтація на активне цифрове зростання розглядається як доцільний напрям розвитку, що передбачає системну інтеграцію сучасних CRM-рішень і персоналізованих комунікаційних платформ. Реалізація такого

підходу забезпечить оперативність реагування на зміни ринкової кон'юнктури та підвищить ефективність управління клієнтськими сегментами [57].

Використання інструментів цифрового маркетингу дає змогу оптимізувати взаємодію з цільовою аудиторією, сформувати персоналізовані пропозиції та суттєво підвищити рівень лояльності клієнтів. Водночас, організаційна реалізація стратегії цифрового зростання вимагає суттєвих інвестицій у технічне переоснащення, навчання персоналу та впровадження засобів захисту інформації. Підприємство стикається з необхідністю перебудови бізнес-процесів і переходу до аналітично керованої моделі прийняття маркетингових рішень [58].

Фокус на аналітиці й автоматизації дозволяє підвищити точність оцінювання поведінки клієнтів, адаптувати товарний портфель до зміни попиту й знизити ризики втрати ринкових позицій під тиском конкурентів. Упровадження сучасних підходів до моніторингу ефективності маркетингових дій створює передумови для формування інноваційної та клієнтоорієнтованої моделі управління [59].

Виявлене поєднання сильних сторін та зовнішніх можливостей дозволяє сформулювати орієнтацію на стратегію активного цифрового зростання, що передбачає впровадження інструментів CRM, розвиток персоналізованих каналів комунікації, інтенсифікацію аналітики й ребрендинг у межах ключових товарних груп.

Для реалізації запропонованої маркетингової стратегії рекомендовано сформувати комплекс взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на подолання організаційних слабкостей і мінімізацію ринкових загроз. Усі додаткові функції доцільно делегувати чинним підрозділам відповідно до діючої організаційної структури підприємства, без її трансформації. Зокрема, завдання впровадження та супроводу CRM-системи, а також розвиток digital-комунікацій доцільно закріпити за відділом маркетингу, де фахівці отримають відповідне навчання й доступ до необхідних цифрових інструментів. Функції

аналітики та оптимізації цінових стратегій можна інтегрувати у роботу бухгалтерії, а ініціативи щодо підвищення рівня обслуговування клієнтів та збору зворотного зв'язку – у межах відділу кадрів та постачання й логістики. Технічна підтримка цифрових рішень здійснюється за участю зовнішніх фахівців, однак у координації із директором.

У таблиці 2.16 деталізовано напрями вдосконалення стратегії, управлінські цілі, очікувані результати, строки виконання та відповідальних виконавців з-поміж існуючих підрозділів.

Таблиця 2.16

Пріоритетні напрями вдосконалення маркетингової стратегії ПП

«Медісан»

№	Напрямок удосконалення	Управлінська мета	Очікуваний результат	Термін	Відповідальні підрозділи
1	Впровадження CRM-системи	Централізація клієнтських даних	Зростання конверсії, повторних покупок до 50 %	6 міс.	Відділ маркетингу, бухгалтерія
2	Активізація digital-комунікацій	Розширення онлайн-охоплення	Збільшення впізнаваності бренду до 60 %	4 міс.	Відділ маркетингу
3	Ребрендинг і візуальне оновлення	Підвищення емоційної привабливості	Зростання brand-lift на 8 п.п.	5 міс.	Відділ маркетингу
4	Цінова аналітика	Оптимізація прибутковості	Приріст EBIT на 2 п.п.	2 міс.	Бухгалтерія
5	Розгортання системи зворотного зв'язку	Підвищення лояльності клієнтів	NPS $\geq$ 70, збільшення повторних замовлень	3 міс.	Відділ кадрів, відділ постачання

Джерело: розроблено автором.

Для підтвердження практичної доцільності цієї ініціативи доцільно проаналізувати її економічний ефект (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка економічного ефекту впровадження CRM-платформи у 2025 році

Показник	До впровадження (2024)	Після впровадження (2025)	Абсолютне відхилення	Примітка
Обсяг продажів, млн грн	25.0	26.25	+1,25	Очікуване зростання на 5 %
Середня маржа, %	10	10	–	Без змін
Додатковий прибуток, тис грн	–	1 250	+1 250	Розраховано як 10 % від Δ обсягу
Інвестиції в CRM (одноразово), тис грн	–	300	–300	Вартість підключення
Щорічна підтримка (ліцензія), тис грн	–	60	–60	SaaS-підписка
Чистий економічний ефект, тис грн	–	890	+890	$1\,250 - 300 - 60$
ROI, %	–	296	–	$(890 / 300) \times 100$
Окупність, міс.	–	< 4	–	$300 / 1250 \approx 0,24$ року

Джерело: розроблено автором.

Запровадження CRM дозволить підприємству досягти значного приросту прибутку без зміни цінової політики. Чистий економічний ефект становить 890 тис. грн вже в перший рік, а інвестиції повертаються менш ніж за чотири місяці. Таким чином, захід є фінансово обґрунтованим, а його реалізація створює ресурси для подальших кроків трансформації маркетингу.

Стратегія підвищення ефективності маркетингової діяльності ПП «Медісан» повинна базуватись на поєднанні цифровізації, функціональної інтеграції та оновлення клієнтського досвіду. SWOT-аналіз засвідчив, що підприємство має достатній потенціал для переходу від оборонної до наступальної стратегії – через активізацію цифрових каналів, систематизацію даних і посилення лояльності. Впровадження CRM-системи постає як базовий інструмент цього переходу, з доведеною економічною ефективністю.

Трансформація маркетингової стратегії повинна мати наскрізний характер і включати не лише технологічні рішення, а й зміни у структурі управління, механізмах комунікації, брендовій політиці й клієнтському сервісі. Тільки за умови інтегрованого підходу можливе формування стійкої конкурентної переваги й досягнення стабільного зростання на динамічному фармацевтичному ринку.

Підсумовуючи результати підпункту 2.4, слід зазначити, що запропонована стратегія активного цифрового зростання для ПП «Медісан» ґрунтується на виваженому поєднанні аналітичного діагностування поточних проблем і прорахованої економічної ефективності окремих ініціатив. SWOT-аналіз дозволив окреслити як внутрішні резерви підприємства, так і зовнішні виклики, що формують потребу в системних змінах. Найпріоритетнішим напрямом удосконалення визначено впровадження CRM-платформи, що забезпечує інфраструктурну основу для персоналізованих комунікацій, аналітики клієнтської поведінки й гнучкого управління продажами. Обґрунтований розрахунок показав, що впровадження CRM дає змогу досягти приросту прибутку вже у перший рік з окупністю проєкту менш ніж за чотири місяці. Інші заходи – ребрендинг, аналітика, розвиток digital-комунікацій – є органічним продовженням цієї трансформації. Враховуючи сукупний ефект, сформована модель вдосконалення маркетингової стратегії є не лише стратегічно цілісною, а й економічно доцільною в умовах конкурентного тиску та цифровізації фармацевтичного ринку.

Висновки до розділу 2

На підставі проведеного комплексного аналізу встановлено, що ПП «Медісан» функціонує в межах централізованої організаційної моделі, яка забезпечує контроль основних процесів, але водночас обмежує швидкість прийняття рішень у динамічному конкурентному середовищі. Структура управління виявляє ознаки організаційної негнучкості, зокрема у сфері маркетингу, де відсутня внутрішня аналітична підтримка, низький рівень цифрової інтеграції та слабка міжфункціональна координація.

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності засвідчили загальну негативну динаміку ключових показників. У 2022–2024 роках

спостерігається зниження рентабельності активів, власного капіталу та господарської діяльності, що супроводжується погіршенням оборотності активів, збільшенням тривалості фінансового циклу й частковим зменшенням ліквідності. Це вказує на зниження ефективності використання ресурсів і потенційне послаблення платоспроможності. Водночас зберігається відносно стабільний рівень фінансової автономії та позитивні значення чистого оборотного капіталу, що дозволяє сформулювати умови для фінансового маневрування за рахунок внутрішніх резервів.

Систематизовані у таблицях кількісні показники ділової активності демонструють уповільнення обігу основних і оборотних засобів, зниження оборотності дебіторської заборгованості та зменшення ефективності використання власного капіталу. Така динаміка свідчить про потребу в оптимізації управління товарними запасами, комерційними умовами продажу та структурою активів.

Оцінка ефективності функціонування маркетингової стратегії виявила її фрагментарний характер: комунікаційна політика не забезпечує необхідного охоплення, частка повторних покупок знижується, а інтенсивність маркетингових активностей скорочується. Відсутність CRM-системи, слабка сегментація цільової аудиторії та відсутність наскрізної аналітики перешкоджають формуванню персоналізованих пропозицій і обмежують можливості адаптації до змін споживчої поведінки.

SWOT-аналіз системи управління маркетингом підтвердив наявність сильних сторін – насамперед у сфері репутаційного капіталу та гнучкого ціноутворення, – однак засвідчив значну вразливість до зовнішніх ризиків, пов'язаних із посиленням конкуренції, цифровими трансформаціями ринку та зростанням вимог до клієнтоцентричності.

Обґрунтовані напрями удосконалення маркетингової стратегії передбачають впровадження CRM-платформи, розвиток цифрових каналів комунікації, оптимізацію цінової політики та посилення функціональної

інтеграції маркетингових завдань. Економічне моделювання доводить доцільність інвестицій у цифрову трансформацію: розрахований ефект від впровадження CRM-системи демонструє швидку окупність і суттєвий приріст прибутковості. Це дозволяє визначити запропоновану програму трансформації як стратегічно обґрунтовану та економічно раціональну.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи сформульовано такі висновки:

1. Маркетингова стратегія розглядається як системна управлінська категорія, що забезпечує цілісне позиціювання підприємства на ринку через узгодження товарної, збутової, комунікаційної та цінової політик. Вона є критичним елементом адаптації до конкурентного середовища та основою для формування довгострокових конкурентних переваг.

2. Класифікація маркетингових стратегій охоплює функціональні, сегментні, продуктові, інноваційні та цінові аспекти. Для підприємств фармацевтичного ринку релевантним є поєднання орієнтації на клієнта, цифрових каналів взаємодії та адаптивної логістики з індивідуалізованим сервісом.

3. Методологія оцінювання ефективності маркетингової стратегії передбачає використання як кількісних (рентабельність, охоплення, конверсія), так і якісних (репутаційні, іміджеві, експертні) показників. У роботі доведено доцільність поєднання обох підходів для отримання валідних висновків про результативність стратегічних дій.

4. Нормативно-правове регулювання маркетингової діяльності підприємств у фармацевтичному секторі відбувається опосередковано – через положення законів України «Про лікарські засоби», «Про захист прав споживачів», а також вимоги податкового та господарського кодексів. Це формує складне регуляторне поле, яке потребує гнучкої адаптації маркетингових стратегій.

5. ПП «Медісан» функціонує як мале підприємство з централізованою ієрархією управління. Основна діяльність зосереджена в оптово-роздрібному продажу медичних засобів. Фінансові показники за 2022–

2024 роки засвідчують зниження прибутковості, оборотності активів та ефективності використання капіталу на тлі збереження ліквідності.

6. Маркетингове середовище підприємства характеризується зростаючою конкуренцією, залежністю від постачальників, неоднорідною клієнтською базою та підвищеною чутливістю до цінових і регуляторних змін. Водночас зафіксовано потенціал цифрового зростання, що може бути реалізований за умови структурних змін.

7. Оцінка системи управління маркетинговою стратегією ПП «Медісан» виявила низький рівень цифрової трансформації, фрагментарність аналітичної підтримки, слабку інтеграцію маркетингових функцій у загальну систему управління та відсутність системного підходу до роботи з клієнтськими сегментами.

8. SWOT-аналіз маркетингової системи підприємства підтвердив потенціал для реалізації стратегії активного цифрового зростання, яка включає впровадження CRM-платформи, розвиток персоналізованих комунікацій, структурну інтеграцію маркетингу та посилення брендингу.

9. Розроблено комплекс заходів удосконалення маркетингової стратегії, зокрема: впровадження CRM-системи, ребрендинг, автоматизація email-маркетингу, розвиток системи зворотного зв'язку, формування KPI для аналітики ефективності кампаній. Розрахунок економічного ефекту від впровадження CRM засвідчив чистий прибуток у 890 тис. грн на рік, окупність – менш як за чотири місяці.

10. Упровадження запропонованих змін створює умови для переходу ПП «Медісан» до інтегрованої моделі маркетингового управління, що поєднує цифровізацію, функціональну взаємодію, оновлення бренду та клієнтський сервіс. Це дозволить підприємству посилити конкурентні позиції, підвищити рентабельність і забезпечити стабільне розширення на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптеки світу – 2019: реформи в дії. Щотижневик «Аптека». 2019. №21 (1192). URL: <https://www.apteka.ua/article/503159> (дата звернення: 17.04.2025).
2. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22-29.
3. Бурліцька О. П., Оксентюк Б. А. Креативні інструменти комунікаційного маркетингу. Соціальні, гуманітарні та економічні інструменти трансформації підприємств : колект. Монографія / за заг. Ред. О. І. Кушнір. Тернопіль : ТНТУ, 2024. С. 463–474. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46670/2/ColMon_2024_Burlitska_O-Creative_tools_of_communication_463-474.pdf (дата звернення: 30.03.2025).
4. Гедз М. Й., Ус Г. О., Василенко В. А. Формування маркетингової політики корпоративних підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2024. № 1 (71). С. 45–50. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/199656/06-Uс.pdf?sequence=1> (дата звернення: 30.03.2025).
5. Грідіна К. Р. Удосконалення маркетингових інструментів забезпечення конкурентних переваг підприємства. Вчені записки Університету харчових технологій. 2024. Вип. 30. С. 109–114. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/57606/1/GRYDINA.pdf> (дата звернення: 30.03.2025).
6. Данніков О. В. Актуальні проблеми маркетингового забезпечення процесу управління оптово-роздрібних підприємств України. Наукові вісті Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2014. № 2. С. 63–68. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&

IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvmdue_2014_2_17.pdf (дата звернення: 30.03.2025).

7. Данніков О. В. Вдосконалення процесу управління продажем з позицій маркетингового стратегічного планування. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615944.pdf> (дата звернення: 30.03.2025).

8. Дмитрик К. Регуляторні зміни та їх очікуваний вплив на фармринок. «Аптека». 2020. №8 (1229). URL: <https://www.apteka.ua/article/535980> (дата звернення: 17.04.2025). Доступність ліків в Україні: чи можна зламати опір монопольних виробників. 2019. URL: <https://sud.ua/ru/news/publication/156274-dostupnist-likiv-v-ukrayini-chi-mozhna-zlamati-opir-monopolnikh-virobnikiv> (дата звернення: 17.04.2025).

9. Дорош-Кізим М. М., Дадак О. О. Бенчмаркінг як дієвий інструмент розширення можливостей підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2024. № 2. С. 134–140. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1478> (дата звернення: 30.03.2025).

10. Досьє ПП «Медісан». Liga.net : бізнес-портал. URL: <https://companies.liga.net/company/32066539> (дата звернення: 17.04.2025).

11. Загроза паралельного імпорту: більше 100 організацій України висловили занепокоєння. Щотижневик «Аптека». 2019. №49 (1220). URL: <https://www.apteka.ua/article/526144> (дата звернення: 17.04.2025).

12. Зозульов О., Царьова Т. Функціонально-структурна модель товару як основа для стрес-тестування маркетингової бізнес-моделі компанії. Маркетинг в Україні. 2018. №3 (108). С. 47-54. URL: <http://uam.in.ua/upload/iblock/a1b/a1b6df518803b9156e3c7aa82a96ef42.pdf> (дата звернення: 17.04.2025).

13. Іоргачова М. І. Мерчандайзинг як складова маркетингу підприємств сфери туризму в умовах цифровізації. Інноваційні інструменти

управління розвитком підприємств : монографія / за ред. І. В. Червінської. Кривий Ріг : КДПУ, 2025. С. 135–143. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/11533/1/МОНОГРАФІЯ%202025.pdf#page=135> (дата звернення: 30.03.2025).

14. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 251 с.

15. Криклій В. Укрпошта і Liki24.com в період карантину доставлятимуть ліки в регіони безкоштовно. 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrposhta-i-lik24com-v-period-karantinu-dostavlyatimut-lik-v-regioni-bezkoshtovno-vladislav-kriklij> (дата звернення: 17.04.2025).

16. Кубарєва І., Пилюга Л. Аналіз інформаційно-правового забезпечення фармацевтичної діяльності в Україні. Адміністративне право і процес. 2019. №2. С. 105-109. URL: <http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/2/21.pdf> (дата звернення: 17.04.2025).

17. Ладика К. В., Павленко О. С. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 64. С. 119–127. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1678> (дата звернення: 30.03.2025).

18. Масюк В. О. Формування маркетингових стратегій підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2024. № 58. С. 77–83. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/bba56ab8-073a-4440-84e5-90a765b2783d/download> (дата звернення: 30.03.2025).

19. Медісан, ПП. Пошук.com : аналітична система. URL: <https://www.poshuk.com/32066539> (дата звернення: 17.04.2025).

20. Онлайн-аптека — доступні препарати для всієї сім'ї. URL: <https://online-apteka.com.ua/> (дата звернення: 17.04.2025).

21. Паровишник О. В. До питання правового регулювання фармацевтичної діяльності в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. С. 69-72. URL: http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.49/part_2/18.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
22. Пестун І. В., Мнушко З. М. Про конфлікти інтересів аптек і споживачів ліків. Scientific achievements of modern society. Liverpool: Cognum Publishing House, 2019. С. 59–63. URL: http://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/scientific-achievements-of-modern-society_11-13.09.19-1.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
23. Підсумки роботи фармринку в 2019 р. та плани на 2020 р. Щотижневик «Аптека». URL: <https://www.apteka.ua/article/525801> (дата звернення: 17.04.2025).
24. Пінчук Д. В. Державне регулювання сфери торгівлі лікарськими засобами. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №17. С. 171-174.
25. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 01.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 10.05.2025).
26. Порівняльна реклама: чого чекати фармацевтичним компаніям в Україні. «Аптека». 2019. №45 (1216). URL: <https://www.apteka.ua/article/522418> (дата звернення: 17.04.2025).
27. ПП «Медісан» – публічні закупівлі. Zakupivli.pro. URL: <https://zakupivli.pro/gov/tenders/ua-2024-10-31-001930-a> (дата звернення: 17.04.2025).
28. ПП «Медісан» – тендерна історія. Prozorro.gov.ua. URL: <https://prozorro.gov.ua/tender/search?query=32066539> (дата звернення: 17.04.2025).

29. ПП «Медісан». 1552.com.ua : каталог підприємств Житомира. URL: <https://1552.com.ua/catalog/meditsinskie-tovari/> (дата звернення: 17.04.2025).
30. ПП «Медісан». Clarity Project : тендерна аналітика. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/32066539/> (дата звернення: 17.04.2025).
31. ПП «Медісан». OpenDataBot : сервіс моніторингу державних реєстрів. URL: <https://opendatabot.ua/c/32066539> (дата звернення: 17.04.2025).
32. ПП «Медісан». UA-Region : бізнес-довідник України. URL: <https://www.ua-region.com.ua/32066539> (дата звернення: 17.04.2025).
33. ПП «Медісан». YouControl : аналітична система перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor-code/32066539/> (дата звернення: 17.04.2025).
34. Приходько О. Перспективи розвитку малого підприємництва на ринку роздрібної торгівлі лікарськими засобами. Еженедельник «Аптека». 2019. №5 (1176). URL: <https://www.apteka.ua/article/magazine/1175/page/2> (дата звернення: 17.04.2025).
35. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства про захист економічної конкуренції та діяльності Антимонопольного комітету України : Закон України від 09.08.2023 № 3295-IX : станом на 10 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3295-20> (дата звернення: 10.05.2025).
36. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII : станом на 10 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19> (дата звернення: 10.05.2025).
37. Про затвердження Порядку звільнення від відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції у вигляді антиконкурентних узгоджених дій : наказ Антимонопольного комітету України від 30.11.2023 № 19-рп ; зареєстровано в Мін'юсті 02.01.2024 за №

2/41347. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0002-24> (дата звернення: 10.05.2025).

38. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 18.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 10.05.2025).

39. Про захист прав споживачів : Закон України від 10.06.2023 № 3153-IX : станом на 10 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3153-20> (дата звернення: 10.05.2025).

40. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX : станом на 10 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2849-20> (дата звернення: 10.05.2025).

41. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX : станом на 02.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1689-20> (дата звернення: 10.05.2025).

42. Про рекламу : Закон України від 30.05.2023 № 3136-IX : станом на 10 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3136-20> (дата звернення: 10.05.2025). [ZakonOnline](#)

43. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про рекламу» та інших законів України щодо використання штучного інтелекту в рекламній діяльності : законопроект № 12253 від 27.11.2024. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/45290> (дата звернення: 10.05.2025).

44. Проект Закону про персональні дані : законопроект № 8153 від 25.10.2022 (підготовка до другого читання, 2025 р.). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/40707> (дата звернення: 10.05.2025).

45. Промоція лікарських засобів в інтернеті. Фармацевт Практик. 2019. URL: <https://fp.com.ua/articles/promotsiya-likarskyh-zasobiv-v-interneti/> (дата звернення: 17.04.2025)

46. Профіль ПП «Медісан». Opencorporates. URL: <https://opencorporates.com/companies/ua/32066539> (дата звернення: 17.04.2025).

47. Романенко Л. Ф., Данніков О. В. Маркетингові рішення щодо підвищення ефективності управління товарними запасами. Наукові записки. 2013. Вип. 16. С. 59-64. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/982295f8-c0cd-4640-ac9d-252f3795896d/download> (дата звернення: 30.03.2025).
48. Руденко В. Законопроект 8591 напряду зачіпає інтереси власників аптечних мереж та працівників аптек. URL: <http://kievvlavlast.com.ua/mind/zakonoprojekt-8591-napryamu-zachipae-interesi-vlasnikov-aptechnih-merezh-ta-pratsivnikov-aptek> (дата звернення: 17.04.2025).
49. Руденко В. Хотіли як краще, вийшло як завжди, або Законодавчі ініціативи потребують доопрацювання. «Аптека». 2020. №5 (1226). URL: <https://www.apteka.ua/article/533127> (дата звернення: 17.04.2025).
50. Руснак Л. М. Державне регулювання фармацевтичної діяльності в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2018. Т.1, №36. С. 105-108. URL: http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc36/part_1/27.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
51. Сак Т. В., Милько І. П. Маркетингова аналітика: сутність, цифрові інструменти, роль у плануванні та комунікації брендів. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 65. С. 31–40. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/download/1681/1580> (дата звернення: 30.03.2025).
52. Стрельченко О. Г. Особливості реєстраційного провадження лікарських засобів в Україні. Правові горизонти. 2018. №13 (26). С. 18-24.
53. Татаринцева Ю. Стратегія цифрового маркетингу: розвиток, управління та кадрова основа. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління проектами, економіка. 2024. № 1 (15). С. 87–91. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/321577/312138> (дата звернення: 30.03.2025).

54. Тепер я не ходжу в аптеки. Як український стартап економить. 2019. URL: <https://shotam.info/liky-z-dostavkoiu-dodomu-iak-liky24-com-vyrishuie-problemy-ukraintsiv/> (дата звернення: 17.04.2025).

55. Титар А. В. Маркетингові аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. Харків : Білоцерківський нац. Аграр. Ун-т, 2024. 172 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/57803> (дата звернення: 30.03.2025).

56. Хода В. М. Управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства. Харків : Білоцерківський нац. Аграр. Ун-т, 2024. 186 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/58512> (дата звернення: 30.03.2025).

57. Шарко В. В., Гавенко М. С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 185–188. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2017_4_185.pdf (дата звернення: 30.03.2025).

58. Шлапко Л. В. Архітектурно-містобудівні принципи формування оптово-роздрібних продовольчих ринкових комплексів : дис. ... канд. Архіт. : 18.00.01. Львів, 2016. 226 с. URL: https://old.lpnu.ua/sites/default/files/dissertation/2016/2713/_shlapkolv.pdf (дата звернення: 30.03.2025).

59. Orange book and its Applications. URL: <https://www.legaladvantage.net/blog/orange-book-and-its-applications/> (дата звернення: 17.04.2025).

60. Pestun I.V., Mnushko Z.M., Datkhayev U.M. Social, Ethical and Economic aspects of competition pharmacies. Фармация Казахстана. 2017. №9. С. 37-40.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства

КОДИ

Підприємство: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«МЕДІСАН»

Дата (рік,
місяць, число): з ЄДРПОУ 32066539
24.02.2025

за КАТОТТГ
UA18040190010057814

Організаційно-правова форма: приватне
підприємство

за КОПФГ 232

Форма господарювання: приватна

Вид економічної діяльності: 46.46 оптова торгівля
фармацевтичними товарами

за КВЕД 46.46

Середня кількість працівників, осіб: 14

Одиниця виміру: тис. Грн (з одним десятковим
знаком)

Адреса, телефон: 10004, ЖИТОМИРСЬКА
область, місто ЖИТОМИР, вулиця ГЕНЕРАЛА
ВСЕВОЛОДА ПЕТРИВА, будинок 11, +38 (096)
379-32-67

Баланс станом на 31 грудня 2024 року

Форма № 1-м
Код за ДКУД 1801006

Пасив	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	28.9	21.5
- первісна вартість	1001	111.1	111.1
- накопичена амортизація	1002	82.2	89.6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.8	1.6
Основні засоби	1010	1 698.2	1 340.2
- первісна вартість	1011	4 785.4	4 957.4
- знос	1012	3 087.2	3 617.2
Усього за розділом I	1095	1 727.9	1 363.3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 706.7	943.2
- у тому числі готова продукція	1103	1 673.2	940.5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 201.1	1 336.3

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	9.3	6.3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	275.3	45.8
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 792.6	6 516.7
Витрати майбутніх періодів	1170	14.9	13.2
Інші оборотні активи	1190	34.3	60.4
Усього за розділом II	1195	11 034.2	8 921.9
Баланс	1300	12 762.1	10 285.2

Актив	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.6	0.6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 549.2	9 654.8
Усього за розділом I	1495	10 549.8	9 655.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	284.1	272.8
III. Поточні зобов'язання			
- товари, роботи, послуги	1615	1 737.3	145.6
- розрахунки з бюджетом	1620	179.8	192.2
- у тому числі з податку на прибуток	1621	131.9	17.8
Інші поточні зобов'язання	1690	11.1	19.2
Усього за розділом III	1695	1 928.2	357.0
Баланс	1900	12 762.1	10 285.2

Звіт про фінансові результати
(основні рядки, тис. грн, один десятковий знак)

Назва рядка	Код	За 2024 рік	За 2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 420.7	18 318.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 368.8	13 754.0
Інші операційні доходи	2120	48.8	154.9
Інші операційні витрати	2180	3 835.5	4 890.0
Інші доходи	2240	283.5	269.9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 753.0	18 743.0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270*)	2285	14 204.3	18 644.0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-451.3	99.0
Податок на прибуток	2300	—	17.8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-451.3	81.2

Додаток Б

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «МЕДІСАН»	Дата (рік, місяць, число): 16.02.2024	КОДИ з ЄДРПОУ 32066539 за КАТОТТГ UA18040190010057814 за КОПФГ 232 за КВЕД 46.46
Організаційно-правова форма: приватне підприємство		
Форма господарювання: приватна		
Вид економічної діяльності: 46.46 оптова торгівля фармацевтичними товарами		
Середня кількість працівників, осіб: 15		
Одиниця виміру: тис. грн (з одним десятковим знаком)		
Адреса, телефон: 10004, ЖИТОМИРСЬКА область, місто ЖИТОМИР, вулиця ГЕНЕРАЛА ВСЕВОЛОДА ПЕТРІВА, будинок 11, +38 (096) 379-32-67		

Баланс станом на 31 грудня 2023 року

Форма № 1-м
Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	28.9	21.5
– первісна вартість	1001	111.1	111.1
– накопичена амортизація	1002	82.2	89.6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.8	1.6
Основні засоби	1010	1 698.2	1 340.2
– первісна вартість	1011	4 785.4	4 957.4
– знос	1012	3 087.2	3 617.2
Усього за розділом I	1095	1 727.9	1 363.3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 706.7	943.2
– у тому числі готова продукція	1103	1 673.2	940.5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 201.1	1 336.3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	9.3	6.3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	275.3	45.8
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 792.6	6 516.7
Витрати майбутніх періодів	1170	14.9	13.2
Інші оборотні активи	1190	34.3	60.4
Усього за розділом II	1195	11 034.2	8 921.9
Баланс	1300	12 762.1	10 285.2

Пасив	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.6	0.6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 549.2	9 654.8
Усього за розділом I	1495	10 549.8	9 655.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	284.1	272.8
III. Поточні зобов'язання			
– товари, роботи, послуги	1615	1 737.3	145.6
– розрахунки з бюджетом	1620	179.8	192.2
– у тому числі з податку на прибуток	1621	131.9	17.8
Інші поточні зобов'язання	1690	11.1	19.2
Усього за розділом III	1695	1 928.2	357.0
Баланс	1900	12 762.1	10 285.2

Звіт про фінансові результати
(основні рядки, тис. грн, один десятковий знак)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 318.20	17 668.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13 754.00	12 816.20
Інші операційні доходи	2120	154.90	261.80
Інші операційні витрати	2180	4 890.00	4 549.10
Інші доходи	2240	269.90	167.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	18 743.00	18 098.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	18 644.00	17 365.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	99.00	732.80
Податок на прибуток	2300	17.80	131.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	81.20	600.90

Додаток В

Фінансова звітність малого підприємства

КОДИ

Підприємство: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«МЕДІСАН»

Дата (рік,
місяць,
число):
16.02.2023

з ЄДРПОУ 32066539

за КАТОТТГ
UA18040190010057814

Організаційно-правова форма: приватне
підприємство

за КОПФГ 232

Форма господарювання: приватна

Вид економічної діяльності: 46.46 оптова торгівля
фармацевтичними товарами

за КВЕД 46.46

Середня кількість працівників, осіб: 13

Одиниця виміру: тис. грн (з одним десятковим
знаком)

Адреса, телефон: 10004, ЖИТОМИРСЬКА
область, місто ЖИТОМИР, вулиця ГЕНЕРАЛА
ВСЕВОЛОДА ПЕТРИВА, будинок 11, +38 (096)
379-32-
67

Баланс станом на 31 грудня 2022 року

Форма № 1-м
Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	38.80	28.90
первісна вартість	1001	111.10	111.10
накопичена амортизація	1002	72.30	82.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	479.20	0.80
Основні засоби:	1010	1 689.40	1 698.20
первісна вартість	1011	4 196.00	4 785.40
знос	1012	2 506.60	3 087.20
Усього за розділом I	1095	2 207.40	1 727.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 846.90	1 706.70
у тому числі готова продукція	1103	1 816.50	1 673.20
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 186.90	1 201.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5.30	9.30
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32.60	275.30
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 776.50	7 792.60

Витрати майбутніх періодів	1170	14.00	14.90
Інші оборотні активи	1190	39.10	34.30
Усього за розділом II	1195	9 901.30	11 034.20
Баланс	1300	12 108.70	12 762.10

Пасив	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.60	0.60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 599.20	10 549.20
Усього за розділом I	1495	10 599.80	10 549.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	397.00	284.10
товари, роботи, послуги	1615	901.10	1 737.30
розрахунками з бюджетом	1620	191.70	179.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	134.40	131.90
розрахунками з оплати праці	1630	3.90	
Інші поточні зобов'язання	1690	15.20	11.10
Усього за розділом III	1695	1 111.90	1 928.20
Баланс	1900	12 108.70	12 762.10

Звіт про фінансові результати

(основні рядки, тис. грн, один десятковий знак)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 668.40	28 290.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 816.20	21 519.10
Інші операційні доходи	2120	261.80	215.50
Інші операційні витрати	2180	4 549.10	5 548.70
Інші доходи	2240	167.90	96.10
Інші витрати	2270		3.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	18 098.10	28 602.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	17 365.30	27 070.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	732.80	1 531.70
Податок на прибуток	2300	131.90	275.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	600.90	1 256.00