

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
менеджменту та туризму
_____ Ю.О. Юхновська
_____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАГНОЛІЯ»)

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування (за
видами економічної діяльності)»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та туризму _____

Олексій РИЖЕНКО

Нормоконтроль

ст. викладач кафедри
менеджменту та туризму _____

Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студентка групи Мб-4 _____

Валерія БАЛАЛАЄВА

Запоріжжя 2025

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

Рівень вищої освіти : перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувачка кафедри
менеджменту та туризму
д.е.н., професор Юхновська Ю.О.
«___» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента
Балаласва Валерія

1. Тема роботи управління малим бізнесом в умовах кризи на прикладі підприємства ТОВ «МАГНОЛІЯ
Керівник роботи: Риженко О.М. доцент кафедри менеджменту та туризму, кандидат економічних наук_затверджені наказом закладу вищої освіти від 25 жовтня 2024 наказ №307/од.
2. Строк подання студентом роботи 02.06.2025 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – 53 найменувань), висновків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 75 сторінки друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 10 рисунки.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність малого бізнесу, його функції та переваги; визначити особливості управління малим бізнесом; визначити причини та наслідки кризи; аналіз організаційно- економічної характеристики підприємства «ТОВ МАГНОЛІЯ»; проаналізувати внутрішнє середовище підприємства; проаналізувати зовнішнє середовище підприємства; розкрити зміст інноваційних

рішень для малого бізнесу в умовах кризи; розробити комплекс маркетингових стратегій розвитку ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» в умовах кризових викликів

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Визначення категорії «мале підприємництво» як діяльності; умови набуття статусу платника ЄП 4 групи; об'єкт та база його оподаткування ЄП для 4 групи; критерії, які забороняють бути на 4 групі єдиного податку; зовнішні та внутрішні фактори виникнення кризи; класифікація кризових явищ за місцем виникнення; організаційна структура ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ»; розподіл працівників ТОВ « Аптека – Магнолія » за віковими групами; розподіл працівників ТОВ « Аптека -Магнолія» за рівнем освіти; основні ознаки суб'єктів малого підприємництва; основні нормативно-правові документи щодо діяльності малого підприємництва; функції суб'єктів малого підприємництва; групи єдиного податку та їх критерії, податкові ставки і ліміти доходів; причини виникнення кризи; базові особливості управління малим бізнесом в умовах кризи; ключові фінансові показники компанії ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» за 2022-2024 рр. ; чисельність персоналу ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» у 2022-2024 роках; аналіз показників руху та сталості кадрів ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ»; SWOT-аналіз ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ»; порівняльна таблиця конкурентів ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» в Запоріжжі; PEST -аналіз ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ»; інноваційні рішення для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» в умовах кризи; сучасні українські омніканальні платформи (їх характеристики); кроки щодо налагодження співпраці з медичними платформами

6. Дата видачі завдання: 01.10. 2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	30.10.2024	виконано
2	Виконання вступу	20.11.2024	виконано
3	Виконання розділу 1	21.12.2024	виконано
4	Виконання розділу 2	28.02.2025	виконано
5	Виконання розділу 3	01.04.2025	виконано
6	Формулювання висновків	02.05.2025	виконано
7	Подання роботи на нормоконтроль	17.05.2025	виконано
8	Подання роботи на кафедру	02.06.2025	виконано

Здобувачка _____ Валерія БАЛАЛАЄВА

Керівник роботи _____ Олексій РИЖЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ.....	8
1.1. Сутність малого бізнесу, його функції та переваги.....	8
1.2. Особливості управління малим бізнесом.....	12
1.3. Криза та кризові умови : причини і наслідки.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИЗ.....	30
2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «МАГНОЛІЯ».....	30
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	35
2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ МАГНОЛІЯ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ	50
3.1. Інноваційні рішення для малого бізнесу в умовах кризи	50
3.2. Комплекс маркетингових стратегій розвитку ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» в умовах кризових викликів.....	59
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Малий бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та зайнятості населення. Він сприяє розвитку конкурентного середовища, інновацій та регіонального розвитку. У кризових умовах малий бізнес є одним із найбільш уразливих секторів економіки через обмежені ресурси, слабку фінансову стабільність і залежність від зовнішнього середовища. Сучасні кризи, спричинені, наприклад, економічною нестабільністю чи війною, призводять до закриття підприємств, зниження рівня зайнятості та зменшення ВВП. Малий бізнес не лише сприяє економічному розвитку, а й виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи добробут громад та мінімізуючи соціальну напругу в період кризи.

Багато підприємців не мають чітких планів антикризового управління, що ускладнює їх виживання та адаптацію до швидких змін у зовнішньому середовищі. В умовах кризи інноваційні методи управління, оптимізація бізнес-процесів та адаптація до нових ринкових умов стають вирішальними факторами успіху. Складна нормативна база, високі податки та обмежений доступ до фінансових ресурсів додатково ускладнюють функціонування малого бізнесу в Україні. Саме це відображає сучасні виклики, з якими стикаються підприємці, особливо в умовах нестабільної економіки та частих змін у зовнішньому середовищі.

Попри актуальність теми, дослідження з управління малим бізнесом у кризових умовах залишаються недостатньо розробленими в українському контексті. Розробка ефективних управлінських стратегій для малого бізнесу в умовах кризи сприятиме його виживанню, розвитку та забезпеченню стабільності економіки загалом.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження полягає в розробленні теоретико-методологічного підґрунтя та методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління підприємством в кризових умовах. Відповідно до мети дослідження були поставлені наступні завдання :

- дослідити сучасні теорії управління в умовах кризи;
- визначити ключові особливості та специфіку кризових ситуацій у діяльності підприємств.
- ідентифікувати зовнішні та внутрішні чинники, які спричиняють кризи
- визначити критерії та інструменти антикризового управління;
- створити моделі для ефективної адаптації підприємств до змінних умов.
- запропонувати заходи для попередження кризових ситуацій;
- надати рекомендації для оптимізації управлінських рішень в кризових умовах.

Такі завдання допоможуть системно вирішити поставлену мету дослідження.

Об'єкт дослідження - система управління підприємством в умовах кризи.

Предмет дослідження - теоретико-методологічні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо ефективного управління підприємством у кризових умовах.

Питаннями малого бізнесу та управління в умовах кризи займалися такі відомі представники української економічної науки, як Богаченко А.В. [17], Юрко Т.С. [37], Бандурка О.М., Ковальов Є.В., Садиков М.А. [16], Ліснічук О. А., Ярошук Т. Ю. [40], Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В. [28], Проць Р. [32], Ткаченко А.М. [34], Тур О.В. [35], Іванченко К., Біловодська О. [21], Кухта П. [24] та інші.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення зазначених завдань використовувались такі методи: порівняльний аналіз і графічний метод, системний підхід, метод абстрагування і логічний аналіз, систематизація і класифікація, експертний і розрахунково-аналітичний методи.

Інформаційна база дослідження. Під час написання роботи використовувалися монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові документи, дані мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання корисних результатів кваліфікаційної роботи для вдосконалення управління позицією малого бізнесу в кризових умовах.

Апробація результатів роботи і публікації. Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповідях та отримали позитивне схвалення на науково-практичній, всеукраїнських конференціях, зокрема:

1. Балалаєва В. Управління малим бізнесом в умовах кризи. VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених "Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу" (10 -11 квітня 2025 р. Запоріжжя, Україна).

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (52 найменувань). Повний обсяг роботи становить 75 сторінок, містить 8 рисунків, 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність малого бізнесу, його функції та переваги

Визначенню сутності малого бізнесу присвячено праці таких провідних науковців, як Л.Д. Буряк, З.С. Варналій, Я.О. Береський, В.К. Збарський, Д. Книш, М.І. Крупка, І.С. Кузнецова, В.І. Ляшенко, З. Патора-Висоцька, С.К. Реверчук. Вагомий внесок у розроблення теорії малого бізнесу зробили такі вчені, як Р. Кантільон, С. Сісмонді, А. Сміт, Дж. Міль, А. Маршал, Ж.-Б. Сей, Р. Гільфердінг, Й. Шумпетер, М. Туган-Барановський [36] та інші. Вивчення сучасної економічної літератури дозволяє ідентифікувати чотири концептуальні підходи до визначення сутності малого бізнесу: 1) як сектора економіки; 2) як виду економічної діяльності; 3) як системи економічних відносин; 4) як сектора економіки та виду економічної діяльності одночасно. В літературі існує пряме ототожнення малого бізнесу з малим підприємництвом [17]. Визначення категорії «мале підприємництво» як діяльності, наведено на рис. 1.1.

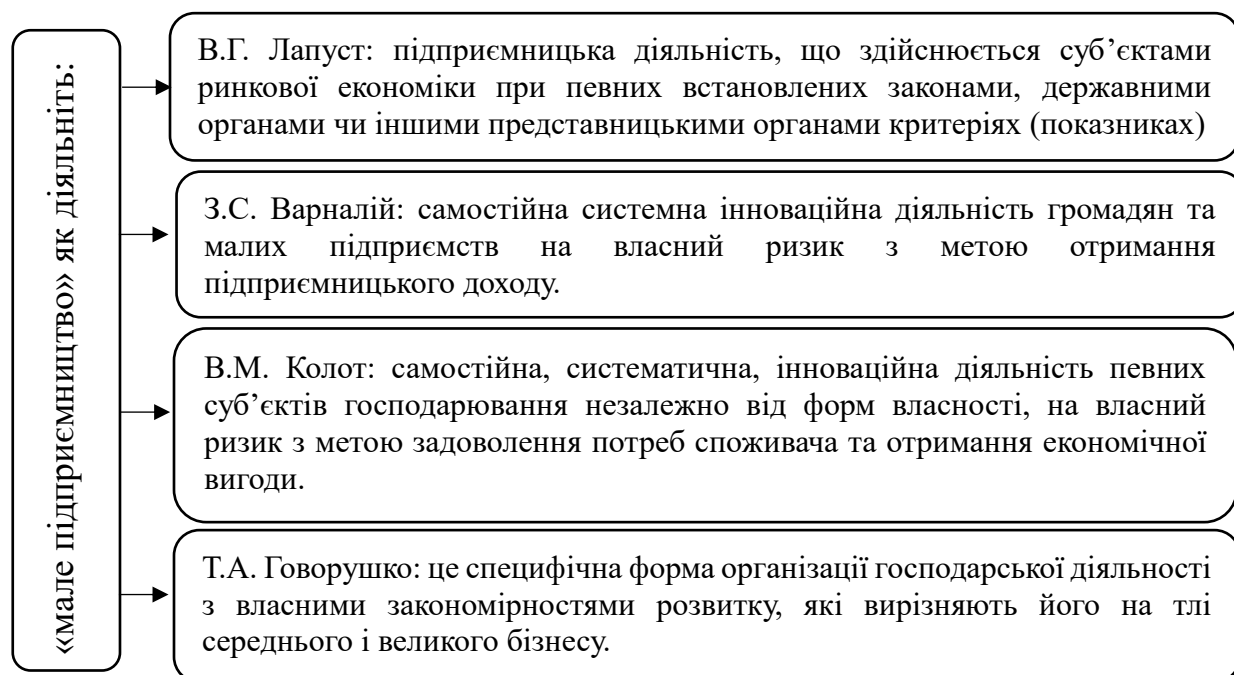


Рис. 1.1. Визначення категорії «мале підприємництво» як діяльності [37]

При дослідженні сутності малого підприємництва доцільно використовувати комплексний підхід, який ґрунтується на поєднанні відмінних рис малого підприємництва (характеристик). Основні риси малого підприємництва включають:

- невеликий розмір підприємства. Малий бізнес характеризується обмеженою кількістю працівників. В Україні підприємство вважається малим, якщо чисельність його працівників не перевищує 50 осіб;
- невеликі обсяги обороту. Для визначення статусу малого підприємства законодавством встановлені ліміти доходів;
- локальна орієнтація. Малий бізнес здебільшого обслуговує місцевий ринок, працюючи в конкретному регіоні або вузькому сегменті. Основними сферами діяльності є роздрібна торгівля, громадське харчування, будівництво, ІТ, сільське господарство, туризм, освіта, краса, консалтинг, логістика, виробництво, мистецтво, івент-менеджмент, зелене підприємництво, фінансові послуги та інші. Ці напрями дозволяють підприємцям обирати нішу відповідно до своїх навичок, інтересів і можливостей, сприяючи розвитку місцевої економіки;
- гнучкість і адаптивність. Малі підприємства швидко реагують на ринкові зміни та впроваджують інновації;
- простота управління. Управління зазвичай здійснюється власником або невеликою командою, що забезпечує оперативність у прийнятті рішень і легкість управлінських процесів [23, 27].

Зрозуміти сутність малого підприємництва неможливо без дослідження його значення. Так, малий бізнес є важливим джерелом робочих місць, особливо в регіонах з низьким рівнем економічного розвитку. Малий бізнес сприяє розвитку конкуренції на ринку, що стимулює економічне зростання і підвищує ефективність економіки. Малі підприємства часто є джерелом інновацій, оскільки вони більш гнучкі і готові до впровадження нових ідей і технологій.

Зрозуміти сутність малого підприємництва неможливо без дослідження його проблем функціонування. Викликами малого підприємництва є:

1. Обмеженість фінансових ресурсів. Малі підприємства стикаються з проблемами доступу до фінансування, що обмежує їх можливості для розширення та інновацій.

2. Нестача кваліфікованих кадрів. Малі підприємства часто відчують труднощі з пошуком і утриманням кваліфікованих працівників.

3. Конкуренція з великими підприємствами. Малі підприємства може стикатися з труднощами у конкуренції з великими підприємствами, які мають більше ресурсів і можливостей [33].

Наявність численних проблем функціонування малого підприємства обумовлює підтримку розвитку малого бізнесу, що є ключовим завданням для уряду України, оскільки вона сприяє їх економічній стабільності. Дослідження сутності малого підприємства у сучасній літературі дає можливість виокремити основні критерії «малого підприємства». Так, згідно з законодавством України (зокрема, ГКУ та Законі України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні»), суб'єкти малого підприємства можуть перебувати в статусі юридичних осіб та підприємців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні ознаки суб'єктів малого підприємства

За Законом «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	За ст. 55 ГКУ	За ПКУ
Які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передуює звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: балансова вартість активів – до 4 млн. євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 млн. євро; середня кількість працівників – до 50 осіб.	У яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.	Загальний обсяг доходу не перевищує 10 млн. євро за середньорічним курсом НБУ та середня кількість працівників за календарний рік не перевищує 50 осіб (ст. 55 ГКУ)

Джерело: [1, 2, 12].

Основні нормативно-правові документи щодо діяльності малого підприємництва наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні нормативно-правові документи щодо діяльності малого підприємництва

Нормативний документ	Основні положення щодо об'єкту дослідження
1. Господарський кодекс України [1]	Визначає загальні принципи ведення господарської діяльності, зокрема підприємництва, та регулює відносини між суб'єктами господарювання. Описує правовий статус підприємств, порядок їх створення, реорганізації та ліквідації, а також вимоги до ведення господарської діяльності.
2. Цивільний кодекс України [13]	Встановлює правові засади укладання та виконання договорів, які є основою підприємницької діяльності. Визначає правовий статус фізичних та юридичних осіб, що здійснюють підприємницьку діяльність, а також порядок укладання, виконання та розірвання договорів.
3. Податковий кодекс України [12]	Регулює питання оподаткування суб'єктів малого підприємництва, зокрема визначає правила застосування спрощеної системи оподаткування. Визначає ставки єдиного податку для фізичних осіб-підприємців (ФОП) та юридичних осіб, що відповідають критеріям малого підприємництва. Регулює питання застосування спрощеної системи оподаткування для суб'єктів малого підприємництва. Визначає категорії платників єдиного податку, їх обов'язки та права, ставки податку та порядок ведення обліку.
4. Закон України «Про державну підтримку малого та середнього підприємництва» [3]	Визначає основи державної політики у сфері підтримки малого та середнього підприємництва. Описує заходи державної підтримки, такі як надання пільгових кредитів, консультаційні та інформаційні послуги, а також заходи щодо спрощення реєстрації та ліцензування.
5. Закон України «Про захист прав споживачів» [7]	Регулює відносини між малими підприємствами та споживачами, захищаючи права останніх. Визначає обов'язки підприємств щодо якості товарів та послуг, процедури розгляду скарг споживачів
6. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [8]	Визначає правові основи здійснення інвестиційної діяльності, включаючи малий бізнес. Регулює питання залучення інвестицій, захисту прав інвесторів та підтримки інвестиційних проєктів.
7. Закон України «Про підприємництво» [11]	Регулює основні принципи та умови здійснення підприємницької діяльності в Україні. Визначає права та обов'язки підприємців, порядок державної реєстрації, обмеження у підприємницькій діяльності.
8. Закон України «Про зайнятість населення» [5]	Встановлює правові основи державної політики у сфері зайнятості та регулює питання працевлаштування, зокрема в малому підприємстві. Описує програми сприяння зайнятості, які можуть бути використані малими підприємствами, зокрема надання пільгових умов для працевлаштування окремих категорій працівників.

Продовження таблиці 1.2

9.Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [10]	Регулює питання державного нагляду та контролю за діяльністю суб'єктів господарювання, зокрема малого бізнесу. Визначає права та обов'язки суб'єктів господарювання під час проведення перевірок, порядок здійснення державного контролю, права контролюючих органів.
--	---

Дослідження суті малого бізнесу у сучасній літературі, дає можливість виокремити його основні функції (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функції суб'єктів малого підприємництва

Функція	Зміст функції
Інноваційна	Малі підприємства часто є джерелом інновацій, оскільки вони більш гнучкі та готові до впровадження нових технологій та ідей.
Соціальна	Мале підприємництво сприяє зниженню рівня безробіття. Часто функціонують у місцевих громадах, підтримуючи соціальну стабільність та розвиток регіонів. Активно залучаються до соціальних ініціатив, підтримуючи місцеві громади, благодійні проекти та екологічні програми.
Функція регіонального розвитку	Малі підприємства сприяють розвитку економіки окремих регіонів, залучаючи інвестиції та створюючи нові економічні можливості на місцевому рівні. Сприяє зменшенню економічної нерівності між регіонами, створюючи умови для розвитку малих міст і сіл.
Функція підприємницької ініціативи	Малі підприємства є важливими платформами для розвитку підприємницької ініціативи. Малий бізнес сприяє розвитку підприємницьких навичок серед населення, що важливо для підтримки та розвитку економіки.

Джерело: [16, 28]

Малий бізнес забезпечує інноваційність, підтримку зайнятості та розвиток регіональних економік, відіграючи ключову роль у формуванні підприємницької культури та сталого розвитку [40].

1.2. Особливості управління малим бізнесом

Управління малим бізнесом відбувається на всіх етапах його існування: створення, діяльність, припинення діяльності. Створення малого бізнесу передбачає вирішення ряду питань: вибір форми ведення бізнесу, реєстрацію бізнесу, вибір системи оподаткування. Управлінська діяльність безпосередньо

при здійсненні господарської діяльності передбачає застосування різних методів, прийомів, заходів, що мають відповідати умовам існування підприємця. Управління бізнесом при прийнятті рішення про його закриття, передбачає написання заяви до Державного реєстратора (для зняття з реєстрації), створення ліквідаційної комісії, завершення взаємодії з податковими органами та інше.

Розглянемо більш детально кожен етап існування. Специфіка створення малого бізнесу в Україні має свої особливості, пов'язані з економічними умовами, правовим регулюванням та податковою системою. Основним правовим документом, що регулює започаткування малого бізнесу в Україні, є: Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». Підприємець має кілька варіантів організації бізнесу, найпоширеніші з яких:

1. Фізична особа-підприємець (ФОП). Найпростіша і найпопулярніша форма для малого бізнесу. Підходить для тих, хто планує вести індивідуальну діяльність або невеликий бізнес.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Ця форма підходить для підприємців, які планують створювати бізнес із декількома засновниками або ж прагнуть залучити інвестиції.

Початок діяльності малого бізнесу вимагає реєстрації в державних органах. Для ФОП і ТОВ процедура реєстрації відносно проста:

1. Подання заяви через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) або онлайн через портал «Дія».

2. Для ФОП достатньо мати паспорт, ідентифікаційний код, заповнити заяву на реєстрацію та обрати відповідну систему оподаткування.

3. Для ТОВ необхідно визначити засновників, статутний капітал та підготувати установчі документи.

Українські підприємці мають можливість обирати між загальною та спрощеною системою оподаткування. Спрощена система є популярною серед малого бізнесу завдяки простоті адміністрування та нижчій податковій ставці.

Важливим аспектом є наявність спрощеної системи оподаткування, що

дозволяє підприємцям мати простіші правила ведення бухгалтерського обліку та сплати податків.

Спрощена система оподаткування є особливою формою оподаткування, яка надається суб'єктам малого підприємництва для полегшення податкового обліку та зниження податкового навантаження.

Основна ідея цієї системи полягає у зменшенні кількості податків та спрощенні звітності. Вона спрямована на стимулювання розвитку малого бізнесу в Україні.

В Україні спрощена система оподаткування регулюється ПКУ, розділ XIV якого детально описує критерії суб'єктів, що застосовують спрощену систему [26]. Розглянемо основні аспекти податкового навантаження для різних груп платників податків на спрощеній системі оподаткування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Групи єдиного податку та їх критерії, податкові ставки і ліміти доходів

Група єдиного податку	Група єдиного податку
Перша група. 1. Критерії: фізичні особи-підприємці (ФОП), які не використовують найману працю; займаються роздрібною торгівлею на ринках або надають побутові послуги населенню; річний дохід не перевищує 1,185 млн грн (у 2024 році). 2. Податкове навантаження: фіксована ставка єдиного податку: до 10% від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб (станом на 2024 рік - до 268,40 грн на місяць); єдиний соціальний внесок (ЄСВ): мінімальний розмір ЄСВ – 22% від мінімальної заробітної плати (станом на 2024 рік – 1474 грн на місяць).	Друга група. 1. Критерії: ФОП, які надають послуги, виробляють чи продають товари, або займаються ресторанним бізнесом; використовують найману працю (до 10 осіб); річний дохід не перевищує 5,921 млн грн (у 2024 році). 2. Податкове навантаження: фіксована ставка єдиного податку: до 20% від розміру мінімальної заробітної плати (станом на 2024 рік – до 1340 грн на місяць); ЄСВ: мінімальний розмір ЄСВ – 22% від мінімальної заробітної плати (1474 грн на місяць).

Продовження таблиці 1.4

Третя група: 1. Критерії: ФОП та юридичні особи будь-якої форми власності; без обмеження щодо кількості найманих працівників; річний дохід не перевищує 8,286 млн. грн. (у 2024 році). 2. Податкове навантаження. Ставка єдиного податку: 5% від доходу – якщо платник не є платником ПДВ; 3% від доходу – якщо платник є платником ПДВ; 2) ЄСВ для ФОП: мінімальний розмір ЄСВ – 22% від мінімальної заробітної плати (1474 грн на місяць).	Четверта група (для сільськогосподарських товаровиробників): 1. Критерії: юридичні особи сфери сільського господарства; частка сільськогосподарського виробництва за попередній рік становить не менше 75%. 2. Податкове навантаження: ставка ЄП визначається від НГО 1 га сільськогосподарських угідь, що перебувають у власності чи користуванні, і залежить від категорії земель.
--	--

Джерело: складено за [12, 26]

Як бачимо, законодавство України визначає чотири групи платників єдиного податку. Кожна група має свої особливості, умови та обмеження, що стосуються доходу, кількості працівників і видів діяльності.

Зосередимося на умовах перебування на 4 групі (фізичних осіб) (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Умови набуття статусу платника ЄП 4 групи [26]

Для 4 групи платників ЄП базою оподаткування є окремі категорії земель [12] (рис. 1.3):

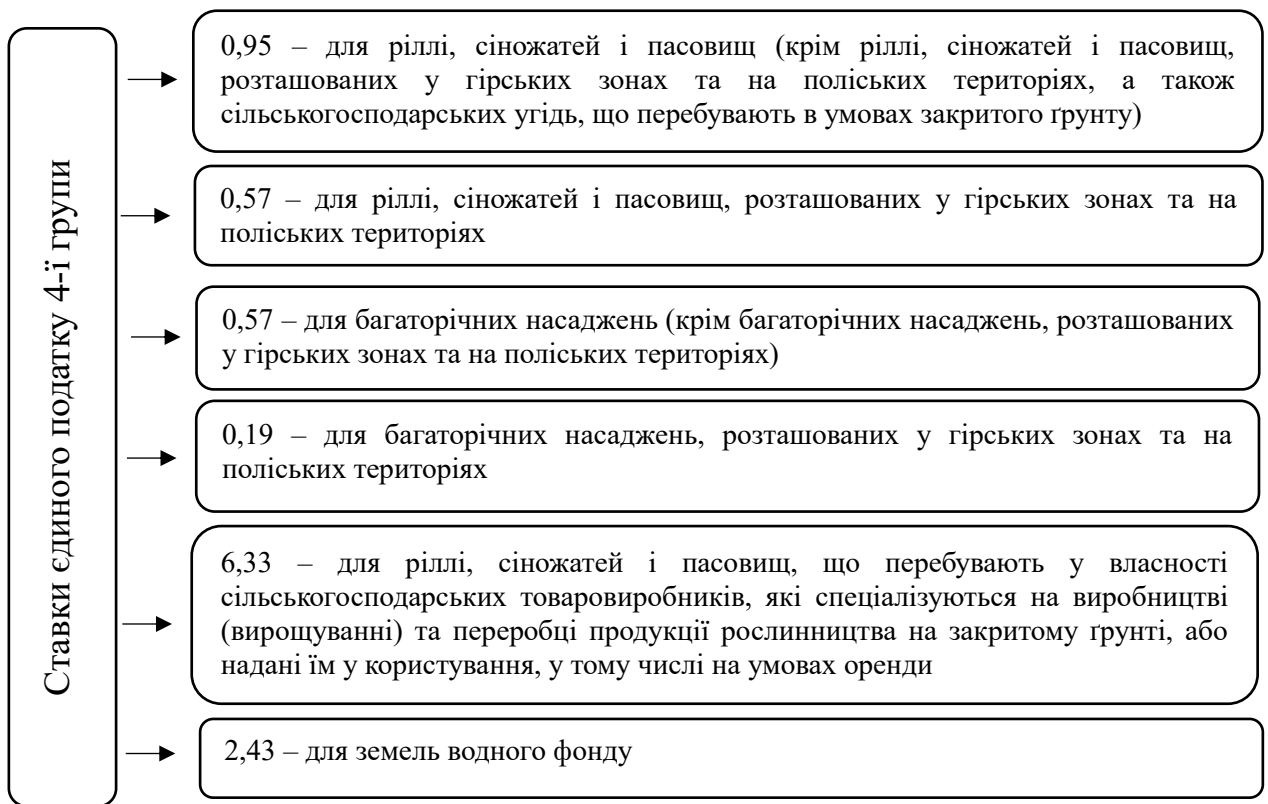


Рис. 1.3. Об'єкт та база його оподаткування ЄП для 4 групи [26]

Існують критерії, які забороняють бути на 4 групі єдиного податку (рис. 1.4).

Щоб стати платником єдиного податку, фізичні особи-підприємці (ФОП) та юридичні особи мають виконати кілька кроків. Для реєстрації платником єдиного податку необхідно подати до податкового органу відповідну заяву, яка містить: відомості про особу або підприємство, яке хоче перейти на спрощену систему; обрану групу платника єдиного податку (перша, друга, третя або четверта); дані про вид діяльності, який планується здійснювати на спрощеній системі; для четвертої групи - інформацію про сільськогосподарське підприємство [19].

Для новостворених підприємців заява подається протягом 10 календарних днів з моменту реєстрації [26]. Для вже діючих підприємців, які бажають перейти на спрощену систему, заява подається не пізніше 15 календарних днів до початку

нового кварталу.

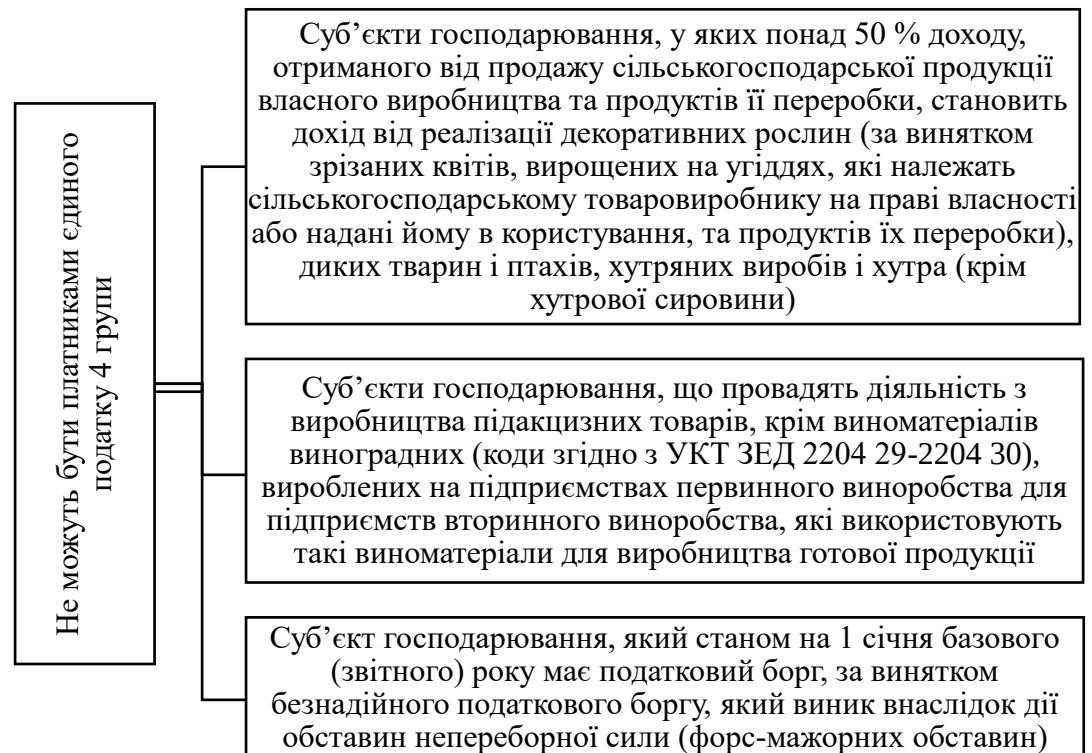


Рис. 1.4. Критерії, які забороняють бути на 4 групі єдиного податку [26]

Податкова служба перевіряє відповідність платника критеріям обраної групи єдиного податку та протягом 2 робочих днів приймає рішення про реєстрацію. Після цього реєстраційні дані вносяться до Реєстру платників єдиного податку. Підприємці можуть отримати свідоцтво платника єдиного податку (з електронним цифровим підписом або у паперовій формі) [12].

Управління малим бізнесом в Україні має свої особливості, зумовлені економічними, правовими та соціальними умовами. Основні аспекти, що впливають на управління малим бізнесом, включають ряд чинників. Малий бізнес в Україні регулюється низкою законів і нормативних актів, серед яких ключову роль відіграють: Закон України «Про державну підтримку малого та середнього підприємництва», Податковий кодекс України, який визначає ставки податків і пільги для малих підприємств (наприклад, спрощена система оподаткування). Малий бізнес може отримувати підтримку від держави у вигляді податкових пільг або субсидій.

Для малого бізнесу важливим є управління фінансами, оскільки обмеженість ресурсів потребує ефективного планування грошових потоків. Власники повинні слідкувати за витратами, формувати фінансові резерви та залучати інвестиції. Умови кредитування в Україні для малого бізнесу є жорсткими, тому підприємці часто стикаються зі складнощами у доступі до фінансів. Малий бізнес в Україні часто базується на близькості до клієнта, тому стратегія маркетингу повинна бути персоналізованою. Використання цифрових інструментів (соціальні мережі, онлайн-реклама) дозволяє малим підприємствам конкурувати з більшими компаніями. Малий бізнес в Україні стикається з низкою проблем: криза, інфляція та валютні коливання негативно впливають на розвиток малого бізнесу; високий рівень адміністративного навантаження створює бар'єри для розвитку підприємств; пошук кваліфікованих кадрів може бути викликом для малих підприємств через обмежені ресурси для найму та навчання; малий бізнес повинен знаходити способи залишатися конкурентоспроможним у порівнянні з більшими гравцями на ринку [16, 27, 28].

Управління малим бізнесом передбачає організацію, контроль та координацію різних напрямів діяльності, таких як фінанси, операції, персонал та маркетинг. Через обмежені ресурси, малий бізнес потребує ефективного управління для сталого розвитку. Власники часто виконують багато ролей одночасно, що вимагає стратегічного підходу та адаптивності. Управління малим бізнесом супроводжується численними викликами, що потребують різних рішень, які допомагають оптимізувати управління малим бізнесом та впоратися з поширеними проблемами.

Малий бізнес неминуче стикається з різноманітними труднощами, які можуть уповільнити розвиток, зменшити прибутки або навіть призвести до закриття. Раннє виявлення проблем і їх усунення допомагає уникнути негативних наслідків. Серед ключових викликів – фінансовий менеджмент, управління персоналом, операційні процеси та залучення клієнтів.

Ефективне управління фінансами є фундаментом успіху. Проте проблеми, такі як нераціональне бюджетування, хаотичне використання ресурсів і недостатній контроль витрат, часто стають перепорою для малого бізнесу. Для уникнення цих труднощів важливо впроваджувати прозорий контроль витрат і планування ресурсів, а за можливості – залучати фінансових консультантів.

Ефективна робота персоналу є ключем до досягнення цілей бізнесу, але малий бізнес часто стикається з такими труднощами:

1. Висока плинність кадрів. Низька мотивація співробітників призводить до втрати досвідчених фахівців і збільшує витрати на пошук нових працівників.

2. Недостатнє делегування повноважень. Власники часто беруть на себе всі обов'язки, що знижує продуктивність і блокує зростання команди.

3. Нечітке визначення завдань. Відсутність ясності в цілях і задачах сповільнює виконання роботи та порушує строки.

Для вирішення цих проблем управлінці впроваджують різні механізми комунікації, організовують навчання персоналу й системи мотивації.

Дисбаланс у бізнес-процесах, затримки та неефективна логістика створюють вузькі місця в управлінні малого бізнесу. Зокрема:

1. Нечітко організовані процеси уповільнюють роботу і призводять до помилок.

2. Ручне управління операціями забирає час і підвищує ризики.

3. Затримки постачань або доставки шкодять репутації та знижують лояльність клієнтів.

В такій ситуації інвестування в автоматизацію та розробка ефективної логістики, як управлінський захід з боку керівництва, оптимізує операційну діяльність.

Залучення та утримання клієнтів є ключовими в управлінні малого бізнесу, але часто виникають складнощі, що знижують ефективність:

1. Відсутність сильного бренду ускладнює конкуренцію.

2. Без чіткого розуміння потреб клієнтів маркетингові зусилля не

дають результатів.

3. Відсутність лояльності призводить до відтоку постійних клієнтів.

В такій ситуації рішенням керівника щодо оновлення маркетингових кампаній, впровадження програм лояльності та персоналізованого сервісу, забезпечує довготривалі відносини з клієнтами [38].

1.3. Криза та кризові умови: причини і наслідки

Криза – це період глибоких змін або порушень у функціонуванні соціально-економічної системи, що виникає через дисбаланс між ресурсами та потребами або через зовнішні чи внутрішні впливи. Криза на сучасному підприємстві – це складна подія, що має різноманітні причини та значні наслідки [32].

Причини (умови) кризи різноманітні. Основними причинами кризи можуть бути економічна нестабільність, політичні конфлікти, технологічні зміни, природні катаклізми, невдалі управлінські рішення або раптові зовнішні шоки, такі як пандемії чи війни (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Причини виникнення кризи. Джерело: [34, 35]

Причини/умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	- потреба модернізації і реструктуризації підприємств
	- глобальна рецесія, економічна депресія
	- перевиробництво
	- циклічність економіки
Суб'єктивні	- досвід
	- професійний рівень
	- волонтаризм в управлінні
	- психологічні фактори
Внутрішні	- на рівні держави
	- на рівні суб'єкта господарювання
Зовнішні	- міжнародна співпраця
	- міжнародна конкуренція
	- міжнародні санкції

Продовження таблиці 1.5

Природні	- катаклізми природного походження
Техногенні	- управлінські рішення
	- протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу

Кризи поділяють на об'єктивні, зумовлені циклічними потребами модернізації та реструктуризації суб'єктів господарювання, а також несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що виникають через помилки в управлінні та психологічні фактори.

Причини криз можуть бути природного характеру, такі як кліматичні явища, землетруси, повені та інші катаклізми, або техногенного характеру, пов'язані з діяльністю людини.

Кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною та інвестиційною політикою (рис. 1.5).

Чинники зовнішнього середовища	Чинники внутрішнього середовища
• Негативні тенденції розвитку галузі • Монополізація ринку товару, який випускає суб'єкт господарювання • Перевищення витрат над ціною реалізації продукції • Несприятливе ставлення стейкхолдерів • Розвиток суб'єктів господарювання за традиційними, але неефективними стратегіями • Зміна оточуючого середовища	• Зміни в тенденціях розвитку галузі, які не відстежував суб'єкт господарювання • Втрата конкурентних переваг • Неефективна стратегія розвитку • Відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом • Внутрішні конфлікти • Запізніла реакція на дії конкурентів • Невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок • Неефективна реалізація інвестиційних чи інноваційних проєктів тощо.

Рис. 1.5. Зовнішні та внутрішні фактори виникнення кризи. Джерело:

складено за [21]

Криза, охоплюють різні сфери життя, тому розрізняють: економічні, фінансові, соціальні, політичні, екологічні, виробничо-технологічні, ментальні та інші види криз. Економічними називають кризові ситуації, що виникають у процесі функціонування підприємства, є однією з найбільших загроз для його розвитку. Фінансова криза може бути наслідком кризи в одній із інших сфер життя. Фінансова криза підприємства є наслідком його фінансового стану і відображає його фінансову нестабільність, що виникає внаслідок зниження обсягів виробництва, зростання витрат, зниження прибутковості, зменшення обсягів реалізації продукції, зниження платоспроможності, неплатежів, зростання дебіторської і кредиторської заборгованості, зниження ліквідності активів, зменшення власного капіталу, зниження рентабельності, зростання збитків і так далі [34].

Якщо характеризувати кризові явища за місцем виникнення, то можна виділити наступні:

- кризи у сферах управління;
- кризи в управлінні людьми;
- кризи у сфері збуту;
- кризи в організації;
- кризи у виробництві;
- кризи в логістиці та постачанні;
- кризи у сфері досліджень та розробок;
- кризи у зв'язку з інвестиціями;
- кризи у сфері фінансів, контролю та планування [35].

Кожен тип кризи має свої причини та умови. Кризи у сферах управління виникають через неефективну структуру, відсутність стратегічного планування, низьку якість рішень або надмірну бюрократію. Кризи в управлінні людьми спричинені конфліктами, демотивацією, плинністю кадрів чи браком кваліфікації працівників. Кризи у сфері збуту виникають через падіння попиту, конкуренцію, недоліки в маркетинговій стратегії чи зміну споживчих уподобань. Кризи в

організації пов'язані з незлагодженими процесами, низькою дисципліною або браком координації між підрозділами. Кризи у виробництві викликані зношеністю обладнання, дефіцитом кваліфікованого персоналу, або перебоями в забезпеченні сировиною. Кризи у логістиці та постачанні спричиняються перебоями в постачаннях, низькою якістю транспортної інфраструктури чи високими витратами на логістику. Кризи у сфері досліджень і розробок пов'язані з недостатнім фінансуванням, нестачею інновацій чи відсутністю кваліфікованих спеціалістів. Кризи у зв'язку з інвестиціями зумовлені недостатнім обсягом інвестицій, високими ризиками чи неефективним управлінням інвестпроектми. Кризи у сфері фінансів, контролю та планування виникають через дефіцит фінансів, неправильний облік, нереалістичне планування або низький рівень контролю за витратами. Кожна криза вимагає окремого аналізу та розробки конкретних рішень для її подолання.

Наслідками криз стають спад економіки, зниження виробництва, безробіття, втрата довіри інвесторів і споживачів, а також соціальна напруженість і деградація інфраструктури. Можливі наслідки кризи можуть бути як позитивними, так і негативними. Вона може призвести до оновлення, оздоровлення чи трансформації соціально-економічної системи, або ж до її руйнування та формування нових кризових явищ. Наслідки варіюються від загострення чи послаблення кризи до суттєвих змін – якісних, кількісних, довгострокових чи короткострокових, а також зворотних чи незворотних [24]. Як бачимо управління малим бізнесом передбачає постійну реакцію управлінського персоналу на численні виклики, в тому числі на індикатори кризи.

Індикатори кризи малого бізнесу можуть бути різними. Це і зниження доходів, прибутку, і відсутність чи недостатність коштів для покриття поточних зобов'язань, зростання заборгованості перед кредиторами, зниження попиту на продукцію/послуги, затримки у виплатах зарплати, зниження продуктивності праці, звільнення працівників (висока плинність кадрів), збільшення операційних витрат, збільшення рекламацій, скарг клієнтів, і т.п. Ці індикатори сигналізують про можливі проблеми в діяльності підприємства. Фактори кризи

підприємства можуть бути як зовнішніми (інфляція, політичні та правові зміни, зростання конкуренції, природні катастрофи, пандемії), так і внутрішніми (недоліки в управлінні, неефективне використання ресурсів, низька мотивація персоналу тощо). Яким би не був фактор впливу, менеджером мають бути застосовані заходи по їх усуненню чи максимальному зменшенню впливу. Управління малим бізнесом в умовах кризи нагадує управління в нормальних умовах. Адже як при діяльності в умовах нормального функціонування, так і під час її кризового стану суб'єкти господарювання повинні постійно адаптуватися до змін.

Управління малим бізнесом в умовах кризи передбачає вживання численних заходів, направлених на її подолання (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Базові особливості управління малим бізнесом в умовах кризи

Фактор	Опис	Можливі заходи
Фінансова нестабільність	Зменшення доходів, обмежений доступ до фінансування.	Пошук альтернативних джерел фінансування, оптимізація витрат, бюджетування.
Зниження попиту	Клієнти економлять, що призводить до зменшення обсягів продажів.	Диверсифікація продуктів, впровадження нових стратегій продажів, маркетингові кампанії.
Обмеження ресурсів	Відсутність доступу до необхідних ресурсів (матеріальних, людських).	Автоматизація процесів, використання аутсорсингу, оптимізація процесів виробництва.
Високий рівень ризиків	Непередбачувані зміни ринку.	Створення антикризового плану, управління ризиками
Проблеми з кадрами	Зниження продуктивності або втрата кваліфікованих працівників через кризу.	Інвестування в навчання, мотивація працівників, впровадження нових форм зайнятості, гнучкий графік.
Проблеми з ліквідністю	Неможливість швидкого перетворення активів в гроші для забезпечення поточних витрат.	Підвищення оборотності активів, скорочення дебіторської заборгованості, управління грошовими потоками.
Падіння довіри споживачів	Зниження довіри до товарів, послуг через економічну невизначеність.	Підтримка високої якості продукції, комунікація з клієнтами, робота над репутацією бренду.
Конкуренція	Загострення конкуренції.	Інновації, поліпшення конкурентних переваг, аналіз дій конкурентів.
Зміни в законодавстві	Часті зміни регуляцій, що впливають на малий бізнес.	Адаптація до нових вимог, консультації з фахівцями, внесення коректив у внутрішні процеси.

Продовження таблиці 1.6

Непередбачуваність ринку	Постійні зміни ринкових умов, які ускладнюють планування.	Створення резервів, планування на різні сценарії розвитку подій, гнучкість у прийнятті рішень.
--------------------------	---	--

Джерело: складено за [38, 39]

У період кризи управління стає більш значимим. Компетентність менеджерів в таких умовах дозволяє як впливати на окремі кризові процеси (фактори), так і потребує високої якості управлінських рішень. Подальший розвиток кризи може призвести до двох можливих результатів: або банкрутства, або успішного подолання кризи, залежно від ефективності дій менеджменту (вживаних заходів).

Управління малим бізнесом в умовах кризи проходить через кілька ключових етапів:

- діагностика кризи (виявлення ознак кризи, аналіз факторів, що спричиняють кризові процеси, оцінка поточної ситуації та загроз);
- розробка антикризових заходів (формування стратегії виходу з кризи, тобто плану дій для стабілізації діяльності, визначення пріоритетних заходів щодо скорочення витрат та оптимізації ресурсів);
- впровадження антикризових заходів (виконання затверджених планів (заходів), контроль за ефективністю впроваджених заходів, адаптація стратегії розвитку підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища);
- підвищення ефективності діяльності підприємства (забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства після виходу з кризи) [38].

Заходи з подолання кризи можуть бути різними, але якщо мати на увазі форс-мажорні обставини (військові дії), то суб'єкти малого бізнесу мають максимально скористатися пропонованими урядом України заходами з підтримки малого бізнесу. В умовах війни уряд України ввів в дію ряд заходів:

1. Фінансова підтримка та кредитування:
 - 1.1. Програма «Доступні кредити 5-7-9%».

- 1.2. Кредитні канікули.
- 1.3. Грантові програми.
2. Податкова підтримка:
 - 2.1. Зниження податкового навантаження.
 - 2.2. Відстрочка податкових платежів.
 - 2.3. Звільнення від податків для окремих категорій бізнесу, що діє у зонах активних бойових дій РФ або які тимчасово не можуть працювати через війну.
3. Юридична та консультативна підтримка.
4. Цільова підтримка постраждалих регіонів.
5. Підтримка цифровізації та інновацій.
6. Підтримка експорту та міжнародної співпраці [22, 25, 29, 31].

Уряд України активно впроваджує різноманітні заходи підтримки малого бізнесу в умовах повномасштабної війни, що направлені на збереження бізнесу, захист робочих місць та стимулювання економічної активності. Ці заходи є критично важливими для підтримки економіки країни та її здатності витримати виклики, пов'язані з військовими діями.

Управління малим бізнесом при прийнятті рішення щодо припинення діяльності передбачає врахування специфічних аспектів:

1. Аналіз фінансового стану (оцінку прибутковості, ліквідності активів, боргових зобов'язань).
2. Дотримання процедур закриття (ліквідації) відповідно до законодавства.
3. Вплив на зацікавлені сторони (оцінка впливу на працівників, партнерів, клієнтів).
4. Планування/організація виходу (продаж активів чи передачі бізнесу).
5. Оцінка альтернатив (розгляд реструктуризації, злиття).

Важливо забезпечити прозорість процесу та врахувати етичні та правові аспекти.

Взагалі, технологія припинення діяльності суб'єкта малого бізнесу в

Україні передбачає кілька етапів, які підприємці повинні пройти для законного завершення своєї підприємницької діяльності. Процес припинення може відрізнятися залежно від форми бізнесу, наприклад, для фізичної особи-підприємця (ФОП) або юридичної особи (ТОВ, приватне підприємство тощо).

Для ФОП підприємець самостійно приймає рішення про припинення діяльності. Для юридичних осіб рішення про ліквідацію підприємства приймається на зборах засновників або акціонерів, що документується у протоколі. Це рішення повинно бути завірене всіма засновниками або уповноваженими особами.

ФОП має подати заяву до Державного реєстратора через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) або через портал «Дія». Це ініціює процес припинення діяльності.

Для юридичних осіб також подається заява до реєстратора, але до неї додається рішення про ліквідацію. Після цього починається процес ліквідації підприємства.

При ліквідації підприємства засновники призначають ліквідаційну комісію або ліквідатора, який буде відповідати за проведення процесу ліквідації. Ліквідаційна комісія займається врегулюванням боргових зобов'язань, розподілом активів та закриттям бухгалтерських рахунків.

Ліквідаційна комісія або підприємець має здійснити розрахунки з усіма кредиторами, постачальниками, співробітниками та податковими органами. Це включає: погашення заборгованостей перед бюджетом (податки, збори); виплата заробітної плати працівникам та інші соціальні зобов'язання; розрахунки з постачальниками та контрагентами.

Одним із ключових етапів є завершення взаємодії з податковими органами:

1. Подача ліквідаційної податкової звітності за останній період діяльності.
2. Для ФОП на єдиному податку необхідно подати декларацію єдиного податку за останній період та розрахунок ЄСВ (єдиного соціального внеску).
3. Для юридичних осіб необхідно подати фінансову звітність і декларації, а також закрити рахунки в податковій.

Податковий орган може призначити позапланову перевірку, яка перевіряє правильність сплати податків і зборів за весь період діяльності. За підсумками перевірки формується довідка про відсутність заборгованостей перед бюджетом.

Після подання звітності та проведення взаєморозрахунків, підприємець або ліквідаційна комісія повинні закрити всі банківські рахунки підприємства, що використовувалися для ведення діяльності [20].

Після завершення перевірки та отримання підтвердження про відсутність заборгованостей від податкових органів і фондів (Пенсійний фонд, Фонд соціального страхування), підприємець або підприємство знімаються з обліку в цих органах.

Закриття діяльності в державному реєстрі: для ФОП державний реєстратор вносить запис про припинення підприємницької діяльності на підставі поданої заяви; для юридичних осіб також вноситься запис про ліквідацію підприємства після подання всіх необхідних документів від ліквідаційної комісії та отримання підтвердження від податкових органів про відсутність заборгованостей [18].

У разі ліквідації юридичної особи, активи підприємства (майно, залишки коштів) можуть бути розподілені між засновниками пропорційно до їхньої частки у статутному капіталі або реалізовані для погашення боргів [30].

Згідно із законодавством, підприємець або ліквідаційна комісія мають передати всі документи, що стосуються діяльності підприємства, до архіву або зберігати їх протягом певного періоду відповідно до вимог закону.

Процес припинення діяльності малого бізнесу в Україні, хоча і відносно прозорий, має кілька бюрократичних етапів, пов'язаних з податковими перевітками, розрахунками з кредиторами та співробітниками. Важливо вчасно та правильно виконати всі необхідні кроки, аби уникнути штрафів та можливих юридичних ускладнень.

Важливою частиною успішного управління є використання можливостей державної підтримки. Уряд пропонує програми кредитування, грантові програми, консультації для малих підприємств.

Однак, у реальності, не всі підприємці мають доступ до цих програм через

брак інформації або складні процедури. Поточні військові дії впливають на малий бізнес, особливо у регіонах, що зазнали окупації або бойових дій. Проте, в умовах кризи малий бізнес виявляє більшу гнучкість і адаптивність, ніж великі компанії, що дозволяє швидше пристосовуватися до нових умов.

Успішне управління малим бізнесом вимагає постійного аналізу ринку, адаптації до зовнішніх умов та використання інновацій для підвищення ефективності діяльності

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МАГНОЛІЯ»

ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» - це товариство з обмеженою відповідальністю, яке було засновано 8 лютого 1996 року. Це підприємство, що здійснює свою діяльність у сфері аптекних послуг, продовжує розвивати мережу аптек та є важливим гравцем на фармацевтичному ринку України. З моменту свого заснування компанія значно розширила свої масштаби, зокрема, на початок 2025 року мережа налічує 34 юридичні особи та 1429 аптекних точок, що свідчить про значний розвиток та стабільну позицію на ринку.

Керівництво підприємством здійснюється через управляючу компанію ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ», розташовану в місті Запоріжжя, що вказує на централізовану модель управління та ефективну координацію діяльності національної мережі. Основними напрямками діяльності компанії є оптова та роздрібна торгівля фармацевтичними засобами, а також реалізація товарів власного виробництва та під приватними марками.

У структурі власності ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» спостерігається наявність кількох ключових бенефіціарів, серед яких основними є Костянтин Пучин, що володіє значною часткою підприємства через британську компанію KR Management Corporation Ltd (60%), а також напряду володіє ще 30% акцій. Крім того, ЗНВПФ «КОІНВЕСТ», що є спільним підприємством Костянтина Пучина та Артура Кадушкіна, володіє ще 10% акцій компанії. Така структура власності дозволяє ефективно здійснювати стратегічне управління та адаптуватися до змінних умов ринку.

Торгова марка компанії представлена низкою відомих аптекних мереж, серед яких АНЦ, Копійка, Шара та Благодія, що відповідають різним сегментам споживчого попиту. Власна торгова марка Ronpharm, що використовується компанією для реалізації власних товарів, додає їй гнучкості у стратегічному

плануванні та допомагає створювати унікальні продукти, що відповідають вимогам споживачів.

Компанія також має приватну форму власності з елементами структуризації на міжнародному рівні через реєстрацію своїх активів у Великій Британії, що дозволяє ефективно інтегруватися у міжнародні фінансові та фармацевтичні ринки.

Кількість працівників компанії за останні роки зазнала змін, що, ймовірно, відображає як внутрішні реорганізації, так і адаптацію до умов ринку. Якщо в 2022 році кількість співробітників становила 241 особу, то в 2023 році вона зменшилась до 225, а в 2024 році — до 181. Це може бути результатом різноманітних факторів, таких як автоматизація процесів, зниження витрат у результаті економічної кризи або зміни у стратегії компанії, пов'язані з оптимізацією структури.

Розглянемо організаційну структуру аптеки

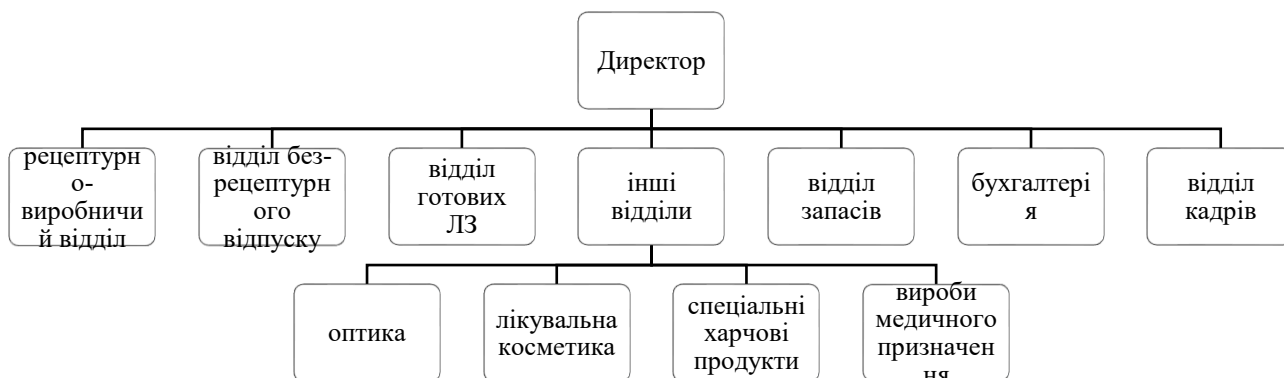


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ»

Організаційна структура аптеки, представлена на рисунку 2.1, має чітко розподілені функціональні підрозділи, що сприяє ефективному управлінню її діяльністю. Кожен відділ займається специфічними операціями, що дозволяє оптимізувати роботу та забезпечити належне обслуговування клієнтів.

Рецептурно-виробничий відділ відповідає за приготування лікарських

засобів за рецептами, що вимагають особливих умов виготовлення. Це важливий підрозділ для забезпечення якості та точності виробництва медикаментів, що мають специфічні фармацевтичні вимоги.

Відділ безрецептурного відпуску займається продажем лікарських засобів, які не потребують рецепта. Це один з найбільш об'ємних і важливих відділів, оскільки він відповідає за широкий спектр доступних без рецепту ліків і супутніх товарів.

Відділ готових ЛЗ (лікарських засобів) займається розповсюдженням готових медикаментів, які вже закуплені або вироблені. Цей підрозділ є важливим елементом для забезпечення аптекою лікарських засобів, які вимагають мінімальної підготовки.

Відділ запасів здійснює контроль за складом та наявністю медикаментів на складі, що є необхідним для уникнення дефіциту та своєчасного поповнення асортименту.

З нижчого рівня видно, що додаткові категорії, такі як оптики, лікувальна косметика, спеціальні харчові продукти, а також виробництво медичних виробів, є важливими для розширення асортименту аптеки та задоволення потреб споживачів в інших товарних групах. Це свідчить про орієнтацію аптеки на надання комплексного обслуговування клієнтів, де не лише медикаменти, а й інші засоби догляду та спеціалізоване харчування є частиною пропозиції.

У цілому, така організаційна структура дозволяє зберегти баланс між різними напрямками діяльності аптеки, що дає змогу ефективно працювати в умовах високої конкуренції і забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» демонструє стабільний розвиток та адаптацію до мінливих умов ринку, маючи потужну мережу, чітку корпоративну структуру та інноваційні підходи до управління, що забезпечують її конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

Розглянемо ключові фінансові показники компанії в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Ключові фінансові показники компанії ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ»
за 2022-2024 рр. Джерело [42].**

Показники	2022	2023	2024	Відхил. 2022- 2021	Відхил. 2023- 2022	Темп росту % (2022- 2021)	Темп росту % (2022- 2023)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	516079	644765	84877	128686	203112	124,94	131,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	442330	534618	680586	92288	145968	120,86	127,3
Валовий: прибуток	73749	110147	167291	36398	57144	149,35	151,88
Інші операційні доходи	6	45	1	39	-44	750	2,22
Адміністративні витрати	30794	37168	49339	6374	12171	120,7	132,75
Витрати на збут	49823	78670	112868	28847	34198	157,9	143,47
Інші операційні витрати	10	4534	4525	4524	-3	45340	99,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	0	560	0	560	0	0
Збиток	6872	10180	0	3308	-10180	148,14	0
Інші фінансові доходи	10688	13532	13743	2844	211	126,61	101,56
Фінансові витрати	145	1	320	-144	319	0,69	32000
Фінансовий результат до оподаткування : прибуток	3671	3351	13983	-320	10632	91,28	417,28
Витрати з податку на прибуток	-662	-1043	-2520	-381	-1477	157,55	241,61
Чистий прибуток	3009	2308	11463	-701	9155	76,7	496,66

Аналіз ключових фінансових показників ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» за 2022-2024 роки показує помітні зміни в результатах діяльності компанії, що пов'язані із зовнішніми економічними факторами, зокрема, повномасштабною війною, яка розпочалась в лютому 2022 року.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростає з 516079 тис. грн у 2022 році до 847877 тис. грн у 2024 році, що є суттєвим збільшенням на 124,94% у 2022-2021 роках і на 131,50% у 2023-2022 роках. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до змінюваних умов і підтримувати

зростання навіть у складний період, що також може бути результатом розширення мережі аптек та зростання попиту на фармацевтичну продукцію під час кризи.

Собівартість реалізованої продукції також зростає, що є характерним для умов економічної нестабільності та інфляції. З 442330 тис. грн у 2022 році вона досягла 680586 тис. грн у 2024 році, що підтверджує темп росту на рівні 120,86% і 127,30% у відповідні роки. Зростання собівартості може бути зумовлене як інфляційними процесами, так і підвищенням цін на постачання медикаментів та інших товарів.

Валовий прибуток компанії показав позитивну динаміку, збільшившись з 73749 тис. грн у 2022 році до 167291 тис. грн у 2024 році, що є вражаючим зростанням на 149,35% і 151,88% відповідно. Це свідчить про ефективне управління витратами та збереження рентабельності навіть в умовах кризових явищ.

Що стосується адміністративних витрат, то вони зросли на 120,70% у 2022-2021 роках та на 132,75% у 2023-2022 роках, досягнувши 49339 тис. грн у 2024 році. Збільшення адміністративних витрат можна пояснити зростанням витрат на управлінські функції та адаптацію до нових умов роботи, що також є характерним для підприємств у кризовий період.

Витрати на збут також зросли, на 157,90% у 2022-2021 роках та на 143,47% у 2023-2022 роках, досягнувши 112868 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про збільшення маркетингових витрат та необхідність більш інтенсивної діяльності для залучення клієнтів в умовах економічної нестабільності.

Інші операційні витрати і фінансові витрати демонструють нестабільність, зокрема, у 2023 році компанія зафіксувала значні інші операційні витрати в розмірі 4534 тис. грн, що є значним відхиленням від попередніх років. Це, ймовірно, пов'язано з непередбаченими витратами, що виникли через нестабільні умови ведення бізнесу під час війни.

Чистий фінансовий результат показує значне поліпшення, збільшившись з 2308 тис. грн у 2023 році до 11463 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значне

покращення фінансових результатів після значних втрат у 2022 році. Відзначимо, що з 2022 року компанія змогла подолати збитки і вийти на позитивний фінансовий результат, зберігаючи стабільність та адаптуючи свою стратегію до змінних умов ринку.

Загалом, незважаючи на кризові фактори та військові умови, ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» демонструє здатність до адаптації та подолання труднощів, показуючи позитивну динаміку у фінансових показниках та зростання чистого доходу.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього середовища підприємства почнемо із аналізу чисельності персоналу в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Чисельність персоналу ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» у 2022-2024 роках, осіб. Джерело [42].

Категорія персоналу	2022 (факт)	2022 (штат)	% Забез-ті	2023 (факт)	2023 (штат)	% Забез-ті	2024 (факт)	2024 (штат)	% Забез-ті
Усього в тому числі:	241	260	92,69	225	240	93,75	181	200	90,5
керівники	15	18	83,33	14	18	77,78	12	16	75
менеджери	62	70	88,57	59	68	86,76	50	60	83,33
фармацевти	120	130	92,31	110	120	91,67	85	100	85
технологи	25	30	83,33	23	28	82,14	18	22	81,82
інші (підсобні працівники)	19	22	86,36	19	24	79,17	16	22	72,73

Таблиця демонструє, як змінювалась чисельність персоналу на підприємстві протягом трьох років, зокрема, відзначено скорочення загальної кількості співробітників. Показники забезпеченості персоналом порівняно з

запланованими штатними одиницями вказують на ефективність використання ресурсів, зокрема, зниження чисельності через оптимізацію або скорочення обсягів робіт у зв'язку з кризовими умовами.

Скорочення чисельності персоналу за 2023 і 2024 роки відбулося у всіх категоріях: керівники, менеджери, фармацевти, технологи та інші працівники. Це може бути наслідком економічної ситуації, змін в операційній діяльності та необхідності зменшення витрат в умовах кризи, зокрема, війни. Відносно зниження чисельності фармацевтів та технологів можна припустити, що оптимізація виробничих процесів та зменшення обсягів послуг могло призвести до потреби в меншій кількості кваліфікованих кадрів. Розподіл за віковими групами працівників ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» за 2022-2024 роки (рис.2.2)

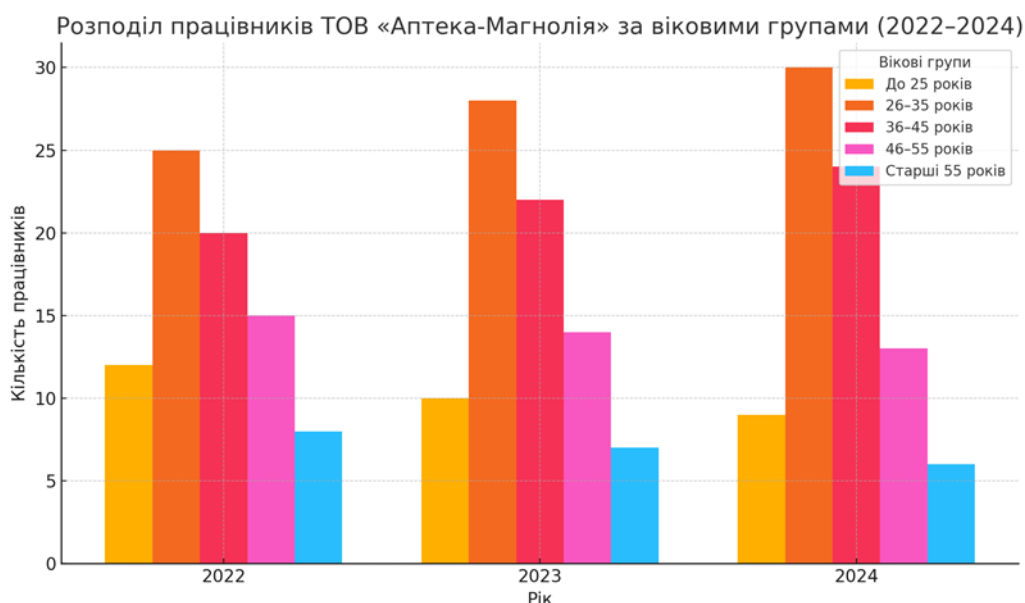


Рис 2.2. Розподіл працівників ТОВ « Аптека – Магнолія » за віковими групами

Рисунок показує зміни в складі співробітників аптеки по віковим групам. У 2023 році відбувається значне збільшення кількості працівників віком від 26 до 35 років підвищення на 28 осіб

У 2024 році спостерігається скорочення кількості працівників до 25 років, що, ймовірно, є результатом оптимізації та відсутності потреби в молодших співробітниках через зміни у виробничих процесах або зниження попиту.

Кількість працівників віком 36-45 років значно збільшилось у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Загалом, зміни в розподілі за віковими групами вказують на адаптацію кадрової стратегії до економічних умов та потреби оптимізації чисельності працівників.

Розподіл за рівнем освіти працівників ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» за 2022-2024 роки

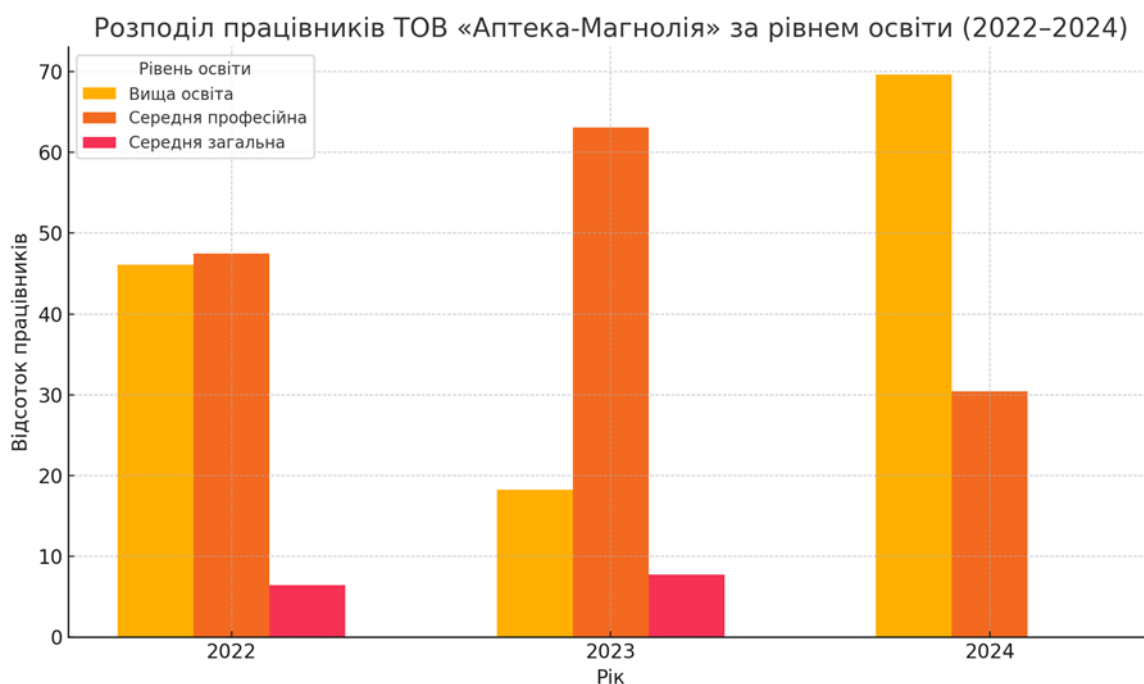


Рис.2.3 Розподіл працівників ТОВ « Аптека -Магнолія» за рівнем освіти

Аналіз цього малюнка показує зміну в рівні освіти серед співробітників аптеки. У 2022 році переважна більшість співробітників мали вищу освіту, що становило 46,07% від загальної кількості. Однак у 2023 році кількість працівників з вищою освітою значно зменшилася до 18,22%, а у 2024 році цей показник збільшився до 69,61%.

Кількість працівників із середньою професійною освітою значно зросла у 2023 році (63,11%), що може бути пов'язано з оптимізацією кадрів і збільшенням потреби у спеціалістах середньої кваліфікації. У 2024 році цей показник знизився до 30,39%, що свідчить про повернення до більш висококваліфікованого

персоналу.

Кількість працівників з середньою загальною освітою в 2022 та 2023 роках залишалася невеликою (6,45% та 7,71% відповідно), але у 2024 році цей показник зник, що може бути результатом змін у кадровій політиці аптеки.

Загалом, зміни у рівні освіти свідчать про адаптацію кадрової політики до потреби в більш висококваліфікованому персоналі, що, ймовірно, є реакцією на зміну ринку праці та змінні вимоги до професіоналів у сфері фармацевтики та аптеки в умовах кризи.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників руху та сталості кадрів ТОВ «АПТЕКА
МАГНОЛІЯ». Джерело [42].**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютний приріст	Відношення 2024 до 2022, %
Складалося працівників на початку періоду, осіб	241	225	181	-60	75,1
Ухвалено, осіб	15	12	8	-7	53,33
Вибуло, осіб, у т.ч.:	16	12	14	-2	87,5
- за власним бажанням	12	9	8	-4	66,67
- звільнено за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0
- зі скорочення штатів	4	3	6	2	150
Чисельність на кінець періоду, осіб	225	181	181	-44	80,44
Середньооблікова чисельність, осіб	230	200	181	-49	78,7
Коефіцієнт обороту з прийому (%)	6,52	5,56	4,42	-2,1	67,8
Коефіцієнт обороту з вибуття (%)	6,63	5,56	6,55	-0,08	99,88
Коефіцієнт загального обороту (%)	13,15	11,12	10,97	-2,18	83,4
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	5,51	5,33	5,53	0,02	100,4
Коефіцієнт сталості кадрів (%)	90,91	91,11	90,99	0,08	100,1

Чисельність працівників ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» зменшилась з 241 особи в 2022 році до 181 у 2024 році, що є зниженням на 60 осіб, або 75,1% від початкового рівня. Це, ймовірно, пов'язано з оптимізацією кадрів через кризу та економічні труднощі, що призвели до скорочення чисельності.

Кількість нових співробітників зменшилась з 15 осіб у 2022 році до 8 осіб у 2024 році, що також вказує на зменшення потреби в нових кадрах через стабілізацію бізнес-процесів або скорочення масштабів діяльності.

Кількість звільнених працівників скоротилась з 16 осіб у 2022 році до 14 осіб у 2024 році. Плинність кадрів дещо знизилась, що може бути пов'язано з зменшенням чисельності персоналу загалом та стабільнішими умовами роботи. Коефіцієнт з прийому знизився за 2024 рік до 4,42 (з 6,52 у 2022), що свідчить про значне скорочення прийому нових працівників. Коефіцієнт обороту з вибуття зріс, досягнувши 6,55, що також підтверджує високий рівень звільнень або відходів співробітників на фоні загального зменшення чисельності. Коефіцієнт сталості кадрів у 2024 році залишився стабільним, з мінімальним зростанням, що свідчить про збереження основного складу працівників і низький рівень змін у штаті. Загалом, аналіз показників руху та сталості кадрів показує, що компанія зменшила чисельність персоналу через різні економічні фактори та адаптацію до нових умов, але в цілому зберегла стабільність у кадровому складі з певним рівнем плинності.

Аналіз корпоративної культури ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» дозволяє оцінити важливі аспекти, що впливають на ефективність роботи підприємства та взаємовідносини в колективі. У ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ», як і в будь-якому іншому підприємстві, атмосферу в колективі можна оцінити як важливий фактор, що впливає на продуктивність роботи. В умовах кризи, коли компанія зменшила чисельність персоналу, важливою є здатність зберігати позитивний моральний клімат, підтримуючи атмосферу довіри і взаєморозуміння. Оскільки аптека має різноманітні категорії працівників (від фармацевтів до адміністративного персоналу), ефективна комунікація між ними є ключовою для стабільної роботи підприємства.

Внутрішня комунікація у великій організації, до якої відноситься ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ», має важливе значення для забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів. У аптечній мережі, де працівники працюють у різних відділах (реалізація, логістика, виробництво лікарських засобів), ефективна комунікація між відділами допомагає уникнути помилок, затримок і забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів. Важливо, щоб всі працівники аптеки мали можливість отримати необхідну інформацію для виконання своїх

обов'язків, зокрема, щодо змін у роботі, асортименту та вимог до обслуговування клієнтів.

Для аптеки, яка обслуговує значну кількість клієнтів і працює в галузі охорони здоров'я, корпоративні цінності, зокрема орієнтація на якість обслуговування та професіоналізм, повинні бути на високому рівні. Ці цінності мають формуватися через тренінги для працівників, навчання з етики спілкування з клієнтами, а також через взаємоповагу між співробітниками та сприяння досягненню спільних цілей. У цьому контексті важливо підтримувати культуру відповідальності за свою роботу і взаємної підтримки серед колег.

В умовах постійних змін і складних економічних умов (особливо в умовах війни та економічної нестабільності) важливою є відданість працівників своїм обов'язкам. Оскільки аптека належить до сфери обслуговування населення, високий рівень професіоналізму та відданості є критичними для задоволення потреб клієнтів. Наявність кваліфікованих співробітників, які розуміють важливість своєї роботи та відповідальність перед клієнтами, дозволяє аптеці підтримувати високий рівень обслуговування навіть в умовах змін на ринку.

Лояльність до клієнтів є одним із важливих аспектів корпоративної культури аптеки. Це передбачає не тільки надання якісних лікарських засобів та консультацій, а й готовність йти на зустріч клієнтам у разі потреби, реагувати на їх запити і пропозиції. Взаємоповага серед працівників є основою ефективної роботи, оскільки вона сприяє створенню комфортних умов для взаємодії, розвитку кар'єри та збереженню стабільного колективу. Якщо в організації підтримується культура взаємоповаги, це відображається на позитивному мікрокліматі, що, у свою чергу, підвищує ефективність роботи на всіх рівнях.

Таким чином, корпоративна культура в ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» є важливим фактором, що сприяє стабільності підприємства. Враховуючи значну роль у сфері охорони здоров'я та високі вимоги до обслуговування клієнтів, організація повинна постійно вдосконалювати свою корпоративну культуру, підтримувати мотивацію працівників, сприяти розвитку взаємоповаги та лояльності як серед персоналу, так і серед клієнтів.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ»

1. Сильні сторони (Strengths)	2. Слабкі сторони (Weaknesses)
- Широка мережа аптек: ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» має значну кількість аптек, що дозволяє забезпечити високу доступність продукції для споживачів по всій території України. Це створює конкурентну перевагу на ринку та дозволяє ефективно охоплювати більшу частину споживчого сегменту. - Постійний асортимент лікарських засобів і товарів: Компанія забезпечує широкий вибір лікарських засобів, засобів особистої гігієни, косметики, харчових добавок та інших супутніх товарів. Це дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів, підвищуючи рівень лояльності. - Кваліфікований персонал: Наявність висококваліфікованих фармацевтів та інших працівників, які володіють необхідними знаннями і навичками, є важливою перевагою для забезпечення якісного обслуговування клієнтів. - Стабільність і надійність бренду: Завдяки багаторічному досвіду на ринку та постійному розвитку компанія має добре впізнаваний бренд і заслужену довіру серед клієнтів. - Інвестиції в автоматизацію: Використання сучасних технологій для автоматизації управлінських та операційних процесів допомагає знижувати витрати, підвищувати ефективність та забезпечувати точність обліку.	- Висока залежність від постачальників: ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» значною мірою залежить від постачальників лікарських засобів, що може призводити до проблем у разі порушень в ланцюгу постачання або коливань цін на фармацевтичну продукцію. - Плинність кадрів: Згідно з даними про кадровий склад, спостерігається певна плинність працівників, що може негативно позначатися на стабільності колективу, знижувати ефективність роботи і витрати на навчання нових співробітників. - Висока конкуренція: Ринок фармацевтичних послуг є надзвичайно конкурентним, і існує велика кількість аптек, які можуть запропонувати аналогічну продукцію. Це ставить компанію в ситуацію постійної боротьби за клієнта. - Вплив економічної ситуації: В умовах економічної нестабільності та війни в Україні компанія може стикатися з труднощами, такими як зниження платоспроможності споживачів, підвищення витрат на сировину та транспортні послуги.
3. Можливості (Opportunities)	4. Загрози (Threats)
- Розширення онлайн-продажів: Розвиток інтернет-аптек та онлайн-продажів надає можливість розширити аудиторію клієнтів, пропонуючи зручність доставки лікарських засобів додому. Це також дозволяє зменшити витрати на утримання фізичних точок продажу. - Розширення асортименту та нові послуги: Компанія може розширити асортимент товарів, зокрема, ввести нові лінії продуктів для здоров'я, натуральні добавки або косметику преміум-класу. Також можливе впровадження додаткових послуг, таких як консультації лікарів через онлайн-платформи. - Адаптація до потреб людей з особливими потребами: Враховуючи сучасні соціальні тенденції, компанія може звернути увагу на потреби людей з особливими фізичними обмеженнями, створюючи доступні і спеціалізовані пропозиції для цієї категорії клієнтів. - Залучення інвестицій: Інвестування в нові технології, аптеки формату «мікро-аптек» або інші перспективні напрямки дозволяють розширювати діяльність та виходити на нові ринки.	- Економічна криза та війна: Тривала економічна нестабільність та військовий конфлікт в Україні можуть негативно вплинути на бізнес, спричиняючи зниження платоспроможності населення та зменшення попиту на фармацевтичні товари. - Коливання цін на фармацевтичну продукцію: Зростання цін на ліки та сировину, а також зміни у курсах валют можуть суттєво вплинути на рентабельність підприємства, зокрема, на вартість продукції та маржу. - Жорстка регуляція та зміни в законодавстві: Постійно змінюються норми та вимоги до фармацевтичного ринку, що створює додаткові адміністративні бар'єри та може спричинити додаткові витрати на адаптацію до нових правил. - Зростаюча конкуренція з боку міжнародних гравців: Збільшення конкуренції з боку великих міжнародних аптекних мереж може стати значною загрозою для місцевих гравців, що має вплив на ціноутворення і може призвести до втрати частки ринку.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» має сильні сторони, зокрема велику мережу аптек, кваліфікованих працівників та стабільний бренд. Проте підприємство стикається з певними слабкими сторонами, такими як залежність від постачальників і висока конкуренція. З іншого боку, аптека має значний потенціал для розширення завдяки розвитку онлайн-продажів і розширенню асортименту, хоча існують серйозні загрози з боку економічної ситуації та зміни в законодавстві.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Аналіз конкурентів ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» по Запоріжжю дає змогу визначити основних гравців фармацевтичного ринку регіону, а також оцінити їхні сильні та слабкі сторони. В умовах високої конкуренції на ринку фармацевтичних послуг компанії необхідно постійно стежити за діяльністю основних конкурентів. Серед них можна виділити кілька великих аптекних мереж, які активно працюють в Запоріжжі.

Одним із основних конкурентів є аптекна мережа «Аптекар», яка є однією з найбільших в Запоріжжі. Мережа займається продажем ліків, медичних товарів, засобів особистої гігієни та косметики. «Аптекар» активно працює в сегменті онлайн-продажів і надає послугу доставки додому, що є важливою перевагою в умовах сучасної конкуренції. Сильні сторони цієї мережі включають велику кількість точок продажу в місті, наявність онлайн-магазину та доставки, а також постійні акції і знижки. Однак слабкими сторонами є недостатня увага до розширення асортименту в специфічних категоріях, таких як органічні продукти чи препарати преміум-класу, а також залежність від стандартних постачальників лікарських засобів, що може обмежити можливості у разі коливань ринку.

Ще одним важливим конкурентом є аптекна мережа «Благодія», яка також широко представлена на ринку Запоріжжя. Мережа пропонує широкий асортимент медикаментів, а також товари для дітей, здорового способу життя,

косметику та медичні пристрої. До сильних сторін «Благодії» відносяться наявність аптек у різних частинах міста, високий рівень сервісу та консультацій фармацевтів, а також розгалужена програма лояльності для постійних клієнтів. Однак проблеми з доступністю деяких препаратів можуть вплинути на репутацію компанії, а обмеження в впровадженні новітніх технологій для автоматизації процесів можуть знижувати ефективність роботи.

Мережа «Копійка», орієнтована на доступні ціни та швидке обслуговування, також є одним із важливих конкурентів. Її стратегія націлена на масового споживача, що приваблює покупців з середнім і низьким рівнем доходів завдяки знижкам та акціям. Проте вона має обмежений асортимент, особливо у специфічних препаратах або високоякісних брендах. Крім того, система обслуговування може бути менш персоналізованою у порівнянні з аптеками, що надають кваліфіковані консультації.

Мережа аптек «Центр Здоров'я» в Запоріжжі спеціалізується на продажу ліцензованих та сертифікованих ліків і пропонує додаткові медичні послуги, такі як вимірювання артеріального тиску. Наявність кваліфікованих фармацевтів, широкого асортименту ліцензованих ліків і медичних виробів дозволяє «Центру Здоров'я» утримувати хорошу репутацію серед споживачів. Однак обмежена програма лояльності та високі ціни на деякі товари можуть зменшувати її привабливість для деяких клієнтів. Мережа аптек «Шара», орієнтована на доступні ціни та швидке обслуговування, є популярною серед молоді і людей з обмеженим бюджетом. Її сильні сторони - це низькі ціни та велика кількість аптек, що робить їх доступними для широкої аудиторії. Проте обмежений вибір спеціалізованих або унікальних продуктів та недостатня увага до кваліфікації фармацевтів можуть бути слабкими сторонами.

Таким чином, конкуренція на ринку фармацевтичних послуг у Запоріжжі є досить високою, і кожна з великих аптечних мереж має свої сильні та слабкі сторони. ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» має можливість вирізнитись завдяки високій якості обслуговування, широкому асортименту ліків та інноваційним підходам, таким як використання онлайн-продажів і програм лояльності для

постійних клієнтів. Однак для підтримки конкурентних переваг необхідно постійно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, вдосконалювати технології та підтримувати стабільний рівень цін. Порівняльна таблиця для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» та основних конкурентів на ринку Запоріжжя, що відображає сильні та слабкі сторони кожної з аптечних мереж (табл. 2.7). ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» має середній рівень цін та широкий асортимент продукції, що дозволяє задовольняти потреби різних клієнтів. Компанія активно працює над розвитком онлайн-продажів та має системи лояльності для постійних клієнтів, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.7

Порівняльна таблиця основних конкурентів ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ»

Показник / Мережа	ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ»	Аптечна мережа «Аптекарь»	Аптечна мережа «Благодія»	Аптечна мережа «Копійка»	Аптека «Центр Здоров'я»	Аптека «Шара»
Кількість аптек	34 аптечні точки	Велика мережа	Велика мережа	Велика мережа	Помірна мережа	Велика мережа
Асортимент продукції	Широкий (ліки, косметика, вітаміни, товари для здоров'я)	Широкий (ліки, медтовари, косметика)	Широкий (ліки, дитяча косметика, медтовари)	Обмежені, доступні ліки та товари	Широкий (ліцензовані ліки, медвироби)	Стандартні ліки, медтовари
Ціни	Середні, помірковані	Доступні, конкурентні	Високі для спеціалізованих продуктів	Доступні, низькі ціни	Високі для ліцензованих ліків	Низькі, доступні ціни
Система лояльності	Є програми лояльності	Має систему знижок	Власні програми лояльності	Прості знижки	Обмежена	Обмежена
Онлайн-послуги	Онлайн-магазин, доставка	Онлайн-продажі, доставка	Онлайн-платформа з доставкою	Обмежена онлайн-продажі	Онлайн-продажі, доставка	Обмежена онлайн-продажі
Консультації фармацевтів	Висококваліфіковані фармацевти	Кваліфіковані фармацевти	Кваліфіковані фармацевти	Менше уваги до консультацій	Кваліфіковані фармацевти	Менше уваги до консультацій
Розвиток технологій	Автоматизація процесів, CRM	Використання онлайн-платформ	Автоматизація, онлайн-сервіси	Обмежена автоматизація	Телемедицина, автоматизація	Відсутня автоматизація
Місце на ринку	Середній рівень конкуренції	Високий рівень конкуренції	Високий рівень конкуренції	Високий рівень конкуренції	Середній рівень конкуренції	Високий рівень конкуренції
Стратегія розвитку	Розширення онлайн-продажів	Розширення мережі аптек	Вдосконалення програм лояльності	Стабільність на ринку	Розширення послуг	Збереження доступних цін

Аптечна мережа «Аптекар» орієнтована на великі мережі аптек з конкурентними цінами та онлайн-продажами. Мережа активно використовує систему знижок, що робить її привабливою для масового споживача, однак має обмежений вибір у деяких спеціалізованих категоріях товарів.

Аптечна мережа «Благодія» має вищі ціни на спеціалізовані продукти, але з пропозицією висококваліфікованих консультацій фармацевтів та власними програмами лояльності, що підвищує лояльність клієнтів. Мережа активно працює в онлайн-продажах.

Аптечна мережа «Копійка» орієнтована на доступні ціни, але має обмежений асортимент і менше уваги до консультацій. Це може бути фактором для конкурентів, які пропонують більш спеціалізовану допомогу.

Аптека «Центр Здоров'я» пропонує ліцензовані ліки та медичні вироби, має високі ціни та активно використовує технології, такі як телемедицина, для надання додаткових послуг клієнтам.

Аптека «Шара» орієнтована на доступні ціни для широкої аудиторії, але має обмежений асортимент і менше уваги до консультацій. Проте це не заважає їй зберігати популярність завдяки своїм низьким цінам.

В цілому, ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» має конкурентні переваги в якості обслуговування, широкому асортименті товарів та інвестиціях в технології. Проте компанії варто продовжувати розвивати онлайн-продажі та знижки, щоб залишатися конкурентоспроможною серед таких великих гравців, як «Аптекар» та «Благодія».

Цей аналіз допомагає виявити можливості та загрози, які можуть виникнути в результаті змін в економічній, політичній, соціальній, технологічній та екологічній ситуації. Для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» зовнішнє середовище можна розглядати з використанням PEST-аналізу (Political, Economic, Social, Technological), який включає чотири основні категорії зовнішніх факторів.

Таблиця 2.8

PEST -аналіз ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ»

1. Політичні фактори (Political)	2. Економічні фактори (Economic)
- Зміни в законодавстві та регулювання ринку фармацевтики: Зовнішнє середовище ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» суттєво залежить від державної політики в галузі охорони здоров'я та фармацевтики. В Україні існують жорсткі регулювання, що визначають умови роботи аптечних мереж, вимоги до ліцензування, стандартів якості та безпеки лікарських засобів. Постійні зміни в законодавстві щодо ціноутворення на лікарські засоби, імпорتنих і експортних обмежень можуть впливати на ціни і доступність продукції. - Податкова політика та інші регулюючі вимоги: Зміни у податковій політиці, такі як підвищення ставок податку на додану вартість (ПДВ) на фармацевтичні товари або нові вимоги щодо звітності та ліцензування, можуть змінити витрати підприємства. - Політична стабільність і конфлікти: Війна в Україні, що триває з 2022 року, впливає на безпеку ведення бізнесу, наявність постачань і логістичні можливості. Політичні ризики, зокрема зміни в уряді або нові санкції, можуть створювати додаткові труднощі для бізнесу.	- Економічна нестабільність та рецесія: В умовах економічної кризи та війни населення стикається з низьким рівнем доходів, що зменшує купівельну спроможність споживачів. Це може вплинути на попит на фармацевтичні продукти, особливо на необов'язкові товари, такі як косметика або вітаміни. Проте деякі категорії лікарських засобів можуть залишатися більш стійкими до змін у економіці. - Зміна валютних курсів і інфляція: Коливання курсу гривні щодо іноземних валют може суттєво впливати на ціни імпортованих товарів, зокрема ліків і медичних виробів, що здорожує витрати на закупівлю. - Рівень зайнятості і доходів: Зниження рівня зайнятості та скорочення середньої заробітної плати в країні може призвести до скорочення попиту на продукцію аптеки, оскільки споживачі будуть змушені економити.
3. Соціальні фактори (Social)	4. Технологічні фактори (Technological)
- Демографічні зміни: Зростаючий попит на фармацевтичні продукти може бути зумовлений змінами в демографії, зокрема старінням населення. Збільшення числа людей похилого віку може призвести до підвищення потреби в лікарських засобах, особливо для лікування хронічних захворювань. - Зміни в споживчих вподобаннях: Споживачі все більше звертають увагу на натуральні та органічні продукти, що відкриває нові можливості для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» в асортименті. Також зростає попит на послуги з дистанційної консультації та доставки лікарських засобів, що відповідає сучасним тенденціям в обслуговуванні клієнтів. - Підвищення обізнаності про здоров'я: З розвитком соціальних мереж та інтернету люди стали більш обізнаними щодо здоров'я, що може збільшити попит на фармацевтичні продукти, зокрема, на добавки для зміцнення імунітету, препарати для профілактики та підтримки здоров'я.	- Автоматизація та цифровізація: Розвиток цифрових технологій, таких як системи управління запасами, онлайн-платформи для продажу лікарських засобів та телемедицина, створюють нові можливості для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ». Впровадження онлайн-замовлень, автоматизованих кас та CRM-систем дозволяє підвищити ефективність роботи та знижувати витрати. - Нові фармацевтичні технології: Розвиток нових методів лікування, таких як біотехнологічні препарати або генна терапія, може стимулювати зростання попиту на нові види медикаментів, які аптека може запропонувати своїм клієнтам. - Інтернет-маркетинг і електронна комерція: В умовах зростаючої конкуренції важливим є використання цифрових каналів для залучення клієнтів. Розвиток інтернет-реклами, створення мобільних додатків та впровадження систем лояльності дозволяє підтримувати зв'язок з клієнтами та збільшувати обсяги продажів.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» в умовах кризи дозволяє оцінити, як зовнішні фактори, зокрема економічна та політична нестабільність, війна, зміни в поведінці споживачів та зміни в законодавчій базі, впливають на діяльність компанії. В умовах кризи підприємство стикається з новими викликами, що потребує оперативного реагування для забезпечення конкурентоспроможності.

З початком війни в Україні та зростанням економічної нестабільності спостерігається падіння рівня доходів населення, зниження платоспроможності споживачів та скорочення попиту на не першочергові фармацевтичні товари. Водночас попит на базові ліки, медикаменти для хронічних захворювань та засоби для підтримки імунітету залишається стабільним, оскільки люди орієнтуються на здоров'я. Однак низький рівень доходів змушує багатьох споживачів шукати дешевші альтернативи, що ставить ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» перед необхідністю підтримки конкурентоспроможних цін при одночасному збереженні високої якості обслуговування.

Криза також спричиняє зростання витрат на сировину, медикаменти та логістику, що може призвести до збільшення вартості лікарських засобів. У результаті цього ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» може стикнутись з необхідністю перерахунку цін та адаптації до нових економічних умов, одночасно зберігаючи лояльність своїх клієнтів через знижки або програми лояльності.

Політична ситуація в Україні, зокрема війна та економічні санкції, створює значні труднощі для ведення бізнесу, у тому числі для фармацевтичних компаній. Проблеми з постачанням ліків, зростання цін на імпортні медикаменти, а також зміни в податковій політиці можуть створювати додаткові бар'єри для підприємства. У таких умовах ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» може стикнутись із проблемами у забезпеченні стабільності асортименту та своєчасної поставки товарів. Політична нестабільність також впливає на інвестиційну привабливість бізнесу. За таких умов аптека може зіштовхнутися з труднощами в залученні додаткових інвестицій для розширення мережі аптек або модернізації обладнання, що є важливим для забезпечення високої ефективності

роботи.

В умовах кризи змінилась поведінка споживачів, що виявляється в скороченні витрат на не першочергові товари, таких як косметика чи вітаміни. Проте попит на ліки залишається стабільним, особливо на препарати для лікування хронічних захворювань, анальгезуючі засоби, а також лікарські засоби для профілактики та підтримки імунітету. Також підвищується попит на ліки, пов'язані з лікуванням стресу, депресії та інших психоемоційних розладів, що стає особливо актуальним під час воєнного конфлікту.

У зв'язку з економічною кризою, частина споживачів стає більш орієнтованою на купівлю ліків за доступними цінами. Це створює нові можливості для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» у розширенні асортименту недорогих, але ефективних препаратів. Також зростає потреба в онлайн-послугах, тому аптека повинна зосередити увагу на розвитку онлайн-продажів, доставки ліків додому, що дозволяє охопити ширшу аудиторію, включаючи осіб, що перебувають у скрутному фінансовому становищі.

В умовах кризи важливим є використання нових технологій для оптимізації процесів і зниження витрат. ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» має можливість впровадити автоматизацію процесів, зокрема в управлінні запасами, щоб зменшити витрати на зберігання та доставку ліків. Важливим елементом є розширення онлайн-платформ та інтеграція з мобільними додатками для зручності покупців. Розвиток технологій, таких як мобільні платформи для онлайн-консультацій з лікарями, може стати ще одним кроком до залучення нових клієнтів.

Інвестування в інноваційні рішення, зокрема в автоматизацію процесів, впровадження CRM-систем, оновлення програмного забезпечення для аптек та розширення онлайн-магазину, дозволить аптеці зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах кризи. Важливо також відзначити, що розвиток е-комерції дозволяє знизити витрати на фізичні торгові точки і зберегти доступність продукції для споживачів.

У кризових умовах для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» основними

факторами успішної діяльності є здатність адаптуватися до економічних і соціальних змін, ефективне управління витратами, а також стратегічне використання онлайн-платформ і новітніх технологій для продажу і обслуговування клієнтів. Залишаючись гнучким у питаннях ціноутворення та постачання, аптека може не тільки витримати економічні труднощі, але й отримати додаткові можливості для розвитку через залучення нових клієнтів, пропонуючи доступні ліки та послуги.

Отже, зовнішнє середовище для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» є комплексним і багатограним. Політична і економічна нестабільність створює загрози для стабільної роботи, однак розширення можливостей у цифрових технологіях та зміна споживчих звичок відкривають нові перспективи для розвитку. Сприятливими факторами є зростаючий попит на фармацевтичні товари через демографічні зміни та інформованість споживачів про здоров'я, що дає шанс аптеці розширити асортимент та послуги. Водночас, для успішної діяльності необхідно враховувати зовнішні ризики, такі як економічна криза та зміни в законодавстві.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ МАГНОЛІЯ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ

3.1. Інноваційні рішення для малого бізнесу в умовах кризи

В умовах кризи, спричиненої як повномасштабною війною в Україні, так і загальною економічною нестабільністю, ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» має нагальну потребу не лише в адаптації до нових реалій, але й у впровадженні інноваційних рішень, які дозволять зміцнити позиції на ринку, підвищити ефективність внутрішніх процесів та забезпечити стабільне обслуговування клієнтів у складних обставинах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Інноваційні рішення для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» в умовах кризи

Категорія рішення	Опис рішення
Оmnіканальна платформа	Інтеграція офлайн-бізнесу, електронної комерції, онлайн-консультацій та програми лояльності в єдину систему взаємодії з клієнтами.
Аудит ІТ-інфраструктури	Оцінка можливостей інтеграції баз даних, логістичних систем і CRM для забезпечення ефективної роботи omnіканальної платформи.
Мобільний додаток	Функції швидкого замовлення ліків, бронювання медикаментів, онлайн-консультацій, перегляду історії покупок і персоналізованих пропозицій.
Інтеграція CRM	Аналіз поведінки клієнтів для точного планування асортименту, зниження запасів непридатної продукції та швидкого реагування на зміну попиту.
Телемедична платформа	Надання фармацевтичних консультацій і попередніх рекомендацій лікарів у дистанційному форматі, зменшення навантаження на фізичні точки.
Програма лояльності	Накопичувальні бонуси, персональні промокоди, святкові знижки, подарунки за регулярні покупки, цифрова гейміфікація для залучення молодшої аудиторії.
Соціальна відповідальність	Благодійні ініціативи та патріотичні програми у межах лояльності, можливість перерахування бонусів на підтримку ЗСУ або благодійні фонди.

Одним із стратегічних кроків, який варто реалізувати компанії, є створення повноцінної омніканальної платформи для обслуговування клієнтів, яка інтегрує традиційний офлайн-бізнес, електронну комерцію, мобільні додатки, онлайн-консультації та програму лояльності в єдину систему взаємодії з клієнтами.

Таке рішення дозволить значно покращити клієнтський досвід, підвищити ефективність комунікації та збільшити обсяги продажів навіть за умов зниження споживчої активності. Методика впровадження передбачає кілька послідовних етапів. Перш за все, необхідно провести аудит наявної IT-інфраструктури ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» та визначити технічні можливості інтеграції баз даних, логістичних систем та CRM. Далі слід розробити або адаптувати мобільний додаток, який буде синхронізований із сайтом аптеки, системою обліку товарів та базою зареєстрованих користувачів. У цьому додатку повинна бути реалізована функція швидкого замовлення ліків, бронювання медикаментів з подальшим самовивозом або доставкою, можливість отримання онлайн-консультації з фармацевтом або лікарем, перегляд історії покупок та накопичених бонусів. Окрім того, система повинна автоматично пропонувати персоналізовані знижки або рекомендації на основі попередніх покупок.

В Україні впроваджується низка сучасних омніканальних платформ, які допомагають бізнесам забезпечити безперебійну комунікацію з клієнтами через різні канали. Одним із таких рішень є платформа Oki-Toki, що спеціалізується на об'єднанні дзвінків, веб-чатів, електронної пошти, соціальних мереж, месенджерів та мобільних додатків в єдину систему. Система забезпечує єдине робоче місце оператора з доступом до всіх каналів зв'язку, має інтеграції з WhatsApp, Viber, Telegram, Skype, Facebook та Instagram, а також дозволяє автоматизувати повідомлення та використовувати чат-ботів. Серед переваг – звіти за всіма каналами та омніканальна картка клієнта. Вартість такого рішення починається від 22,5 євро на місяць, залежно від функціоналу та кількості операторів [43].

Ще одним прикладом є українська платформа Kwizbot, яка є потужним рішенням для месенджер-комунікацій та підтримки клієнтів. Вона дозволяє

інтегруватися з CRM/ERP системами, месенджерами, налаштовувати таймаути діалогів, робочі години, автоматичні відповіді та маршрутизацію звернень за скіл-групами операторів. Платформа підтримує створення міні-картки клієнта з історією звернень. Особливістю Kwizbot є можливість розміщення рішення на власному сервері компанії для підвищення безпеки. Вартість складає приблизно 16 доларів США на одного оператора та 40 доларів США за кожен підключений канал, при цьому вартість інтеграції визначається індивідуально [44].

Ще одне омніканальне рішення – NovaTalks, яке вирізняється гнучким функціоналом та здатністю обробляти велику кількість звернень. Його можна налаштовувати під індивідуальні потреби бізнесу, проте відсутність готових інтеграцій з CRM-системами вимагає додаткових витрат часу та ресурсів на розробку. Вартість використання для одного оператора становить близько 300 грн на місяць, а підключення одного каналу – від 600 до 1200 грн/місяць залежно від типу месенджера [45].

До переліку сучасних українських платформ належить також ConnectiveOne, яка дозволяє об'єднувати всі канали комунікації – від соціальних мереж до e-mail – в єдину робочу систему. Сервіс пропонує зручні функції з інтеграції до CRM/ERP, управління сценаріями діалогів, автозбереження історій звернень, розподіл навантаження між працівниками та можливість експорту всієї переписки. Вартість залежить від кількості операторів і підключених каналів, але не залежить від кількості клієнтів або діалогів [46] (табл. 3.2).

Загалом, сучасні омніканальні рішення в Україні орієнтовані на інтеграцію різних цифрових каналів, підвищення якості обслуговування, скорочення часу реакції на звернення клієнтів та зниження навантаження на персонал. Вартість впровадження варіюється в залежності від масштабу бізнесу, кількості операторів та каналів, але у більшості випадків починається від 500–1000 грн на місяць для невеликих команд і може сягати кількох тисяч доларів для масштабних корпоративних впроваджень. Успішне впровадження омніканальних платформ дозволяє українським компаніям бути конкурентоспроможними навіть в умовах війни та кризи, створюючи

безперервну та зручну комунікацію з клієнтами незалежно від обставин.

Таблиця 3.2

Сучасні українські омніканальні платформи (їх характеристики)

Платформа	Основні можливості	Канали комунікації	Інтеграції	Вартість	Особливості
Oki-Toki	Єдине робоче місце оператора, чат-боти, автоматизація повідомлень, звіти по всіх каналах, омніканальна картка клієнта	Дзвінки, веб-чати, email, WhatsApp, Viber, Telegram, Skype, Facebook, Instagram	CRM-системи, месенджери	Від 22,5 євро/міс за користувача (залежно від функціоналу)	Хмарна платформа з широким функціоналом та звітністю
Kwizbot	Омніканальна підтримка, інтеграція з CRM/ERP, таймаути, маршрутизація, міні-картка клієнта, історія звернень, розміщення на власному сервері	Месенджери (Facebook, Telegram, Viber тощо)	CRM/ERP	16 \$/міс за оператора + 40 \$/міс за кожен канал, інтеграція – індивідуальна	Висока безпека завдяки можливості локального хостингу
NovaTalks	Гнучке налаштування під потреби бізнесу, обробка великої кількості звернень, відсутність готових інтеграцій	Канали месенджерів (Viber, Telegram тощо)	Потрібна окрема розробка	~300 грн/міс за оператора + 600–1200 грн/міс за канал (залежно від типу)	Недорогий варіант, але потребує часу/ресурсів на інтеграцію з CRM
Connective-One	Об'єднання всіх каналів у єдину панель, управління діалогами, автозбереження історії, експортування, розподіл навантаження	Соцмережі, email, месенджери	CRM/ERP	Вартість залежить від кількості операторів і каналів, не залежить від обсягу діалогів/клієнтів	Гнучка модель ліцензування, зручна масштабованість

Інноваційним компонентом пропонованого підходу може стати запуск власної телемедичної платформи для консультування клієнтів, яка інтегрується у мобільний додаток та вебсайт. Такий сервіс дозволяє надавати клієнтам швидкі фармацевтичні консультації або попередні рекомендації лікарів у дистанційному форматі. Це не лише зменшить навантаження на фізичні точки, але й зробить послуги аптеки більш доступними для людей, які перебувають у віддалених або небезпечних регіонах, а також для внутрішньо переміщених осіб. Особливо актуальним це буде в умовах обмеженої мобільності населення через військові дії, коли фізичне відвідування аптек є ускладненим або небезпечним.

Паралельно із запуском омніканального середовища доцільним є впровадження динамічної програми лояльності, яка функціонуватиме не тільки у фізичних аптеках, а й у цифровому просторі. Програма має включати накопичувальні бонуси, спеціальні пропозиції для зареєстрованих клієнтів, персональні промокоди, знижки до свят та подарунки за регулярні покупки. У мобільному додатку клієнт зможе переглядати статус своєї картки лояльності, кількість бонусів та використовувати їх під час оформлення замовлення. Цифрова гейміфікація – у вигляді невеликих завдань, що приносять бонуси (наприклад, «замов три рази на місяць» або «порекомендуй додаток другу») – дозволить залучити молоду аудиторію та підвищити рівень взаємодії з мережею аптек.

Доповненням до цифрової гейміфікації в межах програми лояльності може стати система «досягнень» або «рівнів статусу», що надає клієнтам відчуття прогресу та ексклюзивності. Наприклад, при досягненні певного рівня (золота, платинова картка тощо), покупець отримуватиме додаткові переваги – пришвидшену доставку, доступ до закритих акцій або попереднє інформування про новинки. Такий підхід сприятиме формуванню стійкої звички купівлі саме в аптеках мережі, стимулюватиме повторні продажі та зміцнюватиме емоційний зв'язок із брендом.

Варто також передбачити можливість синхронізації програми лояльності з

державними сервісами, зокрема «єПідтримка», що дозволить автоматично враховувати пільги або доступ до певних груп товарів для соціально вразливих категорій населення. Це зробить сервіс більш інклюзивним та відповідатиме поточним соціальним викликам.

Ще одним важливим елементом має стати автоматизований сегментований email- та SMS-маркетинг. На основі історії покупок і поведінки користувача система буде формувати персоналізовані пропозиції – наприклад, нагадування про закінчення курсу лікування, поради щодо профілактики сезонних захворювань чи пропозиції додаткових товарів до попередніх замовлень. В умовах воєнного стану така турбота набуває особливої ваги, адже дозволяє підтримувати здоров'я населення у складний період без нав'язливого продажу.

Усі ці функціональні рішення повинні бути інтегровані в омніканальну інфраструктуру – від мобільного додатку й сайту до чат-ботів і фізичних кас. Це забезпечить єдину систему даних, зручний досвід користувача та підвищить рівень довіри клієнтів до бренду. Звичайно, впровадження такої динамічної та персоналізованої програми вимагатиме не лише технічних інвестицій, а й високого рівня кіберзахисту, враховуючи обробку персональних медичних і контактних даних. Проте в довгостроковій перспективі це дасть змогу побудувати справді клієнтоорієнтовану екосистему, яка витримуватиме конкуренцію навіть у найскладніших умовах.

Проте впровадження таких комплексних цифрових рішень (динамічної програми лояльності) передбачає певні труднощі, особливо в умовах війни. Зокрема, існують ризики, пов'язані з нестабільною роботою інтернет-мережі в регіонах, тимчасовим відключенням електроенергії, кібератаками, що зросли з початку військового конфлікту. Крім того, реалізація повного цифрового циклу вимагає фінансових інвестицій, навчання персоналу, підтримки з боку технічної служби та часу на адаптацію як внутрішніх процесів, так і споживачів. Варто також враховувати, що не всі категорії клієнтів, особливо старшого віку, активно користуються мобільними додатками, тому частина функціоналу має залишатися доступною в телефонному режимі або через точку самовивозу.

У межах цифровізації доцільним є також розвиток системи аналітики поведінки клієнтів на основі CRM (на основі українських продуктів SalesDrive, NetHunt CRM, OneBox OS) [47-49]. Аналізуючи, які саме ліки або групи товарів купують клієнти, ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» зможе точніше планувати асортимент, скорочувати запаси непридатної продукції, своєчасно реагувати на зміну попиту в конкретному регіоні. Наприклад, зростання попиту на заспокійливі препарати або антибіотики в окремому місті може сигналізувати про зміни в поведінці населення або епідеміологічну ситуацію, що дозволить ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» оперативно реагувати як логістично, так і маркетингово.

Найкращим вибором для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» в умовах великої мережі аптек, потреби в аналітиці, логістичній адаптації та маркетинговій персоналізації маємо OneBox OS. Серед переваг OneBox OS:

- 1) система адаптується під специфіку аптечної мережі та дозволяє створювати кастомізовані бізнес-процеси;
- 2) платформа надає інструменти для аналізу продажів, регіонального попиту, залишків, сезонності та поведінки споживачів;
- 3) OneBox поєднує CRM-функціонал, складський і логістичний облік, управління персоналом, маркетинг, фінанси та звітність;
- 4) інтеграція з касами, 1С, сайтами, службами доставки;
- 5) український розробник (швидка техпідтримка, відповідність локальному законодавству, адаптація під воєнні ризики (наприклад, резервне збереження даних, віддалений доступ)).

В умовах тривалої кризи особливо важливо зберігати соціальну відповідальність бізнесу, тому в межах інноваційного підходу доцільно реалізувати благодійні або патріотичні ініціативи у межах програми лояльності. Наприклад, частину бонусів клієнти можуть перераховувати на потреби ЗСУ або благодійні фонди, а аптека – подвоювати ці суми. Такі акції не лише формують позитивний імідж компанії, а й сприяють емоційному зв'язку з брендом, особливо в умовах підвищеної соціальної напруги та моральної відповідальності

бізнесу перед суспільством.

Продовжуючи ідею соціально відповідального бізнесу, до програми лояльності ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» доцільно додати кілька патріотичних ініціатив, які не лише підтримають ЗСУ та вразливі групи населення, а й допоможуть зміцнити довіру до бренду серед клієнтів.

Однією з таких ініціатив може стати впровадження серії «Покупка заради Перемоги», в межах якої частина прибутку від продажу певних товарів з українською символікою або лімітованої патріотичної серії (наприклад, вітамінів, антисептиків, кремів або гігієнічних засобів із синьо-жовтою упаковкою) спрямовується на закупівлю медикаментів для польових госпіталів чи волонтерських медичних бригад. Це не лише сприятиме фінансовій підтримці захисників, а й викликатиме гордість у покупців за свою участь у спільній справі.

Ще одним напрямом може стати запуск ініціативи «Аптека підтримує родини Героїв». У рамках цієї програми передбачаються спеціальні знижки або безкоштовні консультації для членів родин військовослужбовців, які загинули або перебувають у зоні бойових дій. Така підтримка може бути реалізована як через фізичні точки продажу, так і через онлайн-сервіси, забезпечуючи рівний доступ до допомоги в усіх регіонах країни.

Крім того, аптека може започаткувати регулярну кампанію «Бонус за лист захиснику», в рамках якої клієнт має можливість надіслати коротке послання підтримки бійцям ЗСУ через мобільний додаток або спеціальні поштові скриньки в аптеках. За кожне повідомлення ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» перераховуватиме фіксовану суму на потреби армії або у фонд допомоги пораненим. Це поєднує патріотизм із залученням клієнтів до гуманної взаємодії.

Також можна ініціювати проєкт «Здоров'я для волонтерів», в межах якого волонтери отримуватимуть персоналізовані набори ліків або засобів особистої гігієни зі знижкою або безкоштовно – в межах певного бюджету, який формуватиметься з бонусних балів клієнтів або прибутку від продажу спеціальних позицій. Такий підхід дозволить аптеці відігравати активну роль у підтримці тих, хто щоденно працює задля перемоги.

Усі вищезгадані ініціативи не лише відповідають викликам часу, а й формують довготривалий імідж мережі аптек АНЦ, що піклується не лише про здоров'я, а й про моральний дух суспільства. Така соціальна залученість стає стратегічною перевагою бізнесу, здатною зміцнити його позиції навіть в умовах найглибшої кризи.

Отже, інноваційне рішення для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» в умовах кризи має ґрунтуватися на створенні комплексної омніканальної платформи обслуговування клієнтів, яка поєднує мобільний додаток, телемедичну підтримку, програму лояльності, автоматизовану логістику, CRM-аналітику та елементи соціальної відповідальності. Реалізація такого підходу дозволить не лише зберегти конкурентоспроможність в умовах економічного спаду та війни, але й зміцнити позиції бренду як інноваційного, гнучкого та орієнтованого на реальні потреби людей підприємства.

В умовах війни, економічної турбулентності та різкого зниження купівельної спроможності населення, впровадження інноваційних рішень стає не лише фактором збереження життєздатності малого бізнесу, а й запорукою його сталого розвитку. Аналіз досвіду ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» підтверджує, що адаптація до нових реалій можлива лише за умови системного підходу до цифровізації, автоматизації процесів і підвищення клієнтоорієнтованості.

Запропоновані інновації – від створення омніканальної платформи до запуску телемедицини, гейміфікованої програми лояльності, впровадження української CRM-системи OneBox OS та запуску соціально відповідальних ініціатив – охоплюють усі ключові елементи взаємодії з клієнтом і внутрішнього управління. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, швидше реагувати на зміни попиту, зміцнити лояльність цільової аудиторії та забезпечити позитивний імідж компанії.

Особливої актуальності в умовах війни набувають ініціативи з патріотичним та гуманітарним фокусом. Вони перетворюють аптеку з просто комерційного закладу на осередок підтримки суспільства, що критично важливо в період моральної та соціальної напруги. Водночас технічна реалізація таких

ініціатив потребує значних зусиль – як фінансових, так і організаційних. Саме тому ключовим завданням для ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» стає поетапне впровадження інновацій з урахуванням ризиків воєнного часу, забезпечення надійної IT-підтримки, гнучкого налаштування цифрових каналів комунікації та масштабування кращих практик.

Таким чином, інноваційні рішення в умовах кризи не просто модернізують бізнес-процеси — вони стають основою стійкості, людяності та довіри. Саме завдяки їх поєднанню із соціально відповідальною місією малий бізнес може не тільки вижити, але й відігравати стратегічну роль у післявоєнному відновленні економіки та суспільства України.

3.2. Комплекс маркетингових стратегій розвитку ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» в умовах кризових викликів

На основі проведеного комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» можна запропонувати впровадження маркетингових стратегій, що дозволять підприємству не лише втримати конкурентні позиції на фармацевтичному ринку в умовах кризи, але й реалізувати потенціал зростання через адаптацію до сучасних реалій, спричинених як змінами в поведінці споживачів, так і викликами війни. Основною стратегічною лінією повинна стати стратегія омніканального маркетингу, що забезпечує цілісність взаємодії з клієнтом у всіх точках контакту – від фізичних аптек до онлайн-магазинів, мобільних додатків та соціальних мереж. У сучасних умовах споживач очікує зручності, швидкого доступу до інформації та персоналізованого сервісу, тому інтеграція цифрових та традиційних каналів стане вирішальним фактором у зміцненні лояльності до бренду.

Для реалізації цієї стратегії доцільним є вдосконалення мобільного додатку «Аптека АНЦ» з функціями пошуку найближчої аптеки, можливості консультацій із фармацевтами в режимі чату, а також з доступом до

персоналізованих акцій. Реалізація цього напряму вимагатиме технічних інвестицій, проте дозволить значно підвищити якість сервісу, знизити навантаження на фізичні точки продажу та охопити аудиторію, яка віддає перевагу цифровому обслуговуванню, особливо в умовах обмежень пересування або ризиків під час війни.

Паралельно з омніканальністю важливим елементом стане впровадження стратегій персоналізованого маркетингу на основі CRM-систем. Збір даних про попередні покупки, частоту відвідувань, запити клієнтів дозволяє створювати цільові пропозиції, які з більшою ймовірністю будуть сприйняті позитивно. Система накопичення балів, індивідуальні купони, спеціальні пропозиції до свят або на основі історії покупок сприятимуть утриманню клієнтів та зростанню середнього чеку. Проблемою впровадження цієї стратегії можуть стати як витрати на закупівлю або адаптацію програмного забезпечення, так і необхідність навчання персоналу, однак з огляду на тенденції в роздрібній фармації, це стане довгостроковою інвестицією у розвиток клієнтського капіталу.

В умовах високої конкуренції та зростання попиту на доступну продукцію внаслідок зниження доходів населення ефективною буде стратегія соціального позиціонування, що поєднує акцент на доступності, соціальній відповідальності та підтримці під час війни. Наприклад, доцільно створити фокус на програмі «Соціальна аптека», яка включає знижки для пільгових категорій населення, пенсіонерів, ВПО, осіб з інвалідністю, а також членів родин військовослужбовців. Комунікація цієї ініціативи через соціальні мережі та зовнішню рекламу дозволить не лише підтримати репутацію соціально відповідального бізнесу, а й посилити емоційний зв'язок з клієнтами. При цьому слід передбачити механізми ідентифікації таких клієнтів та врахувати потенційне зниження маржі, що компенсується за рахунок зростання клієнтопотoku.

Ідентифікацію клієнтів для участі в програмі «Соціальна аптека» доцільно здійснювати через комбінацію документального підтвердження пільгового

статусу та реєстрації в електронній системі управління клієнтськими даними (CRM). Під час першого візиту до аптеки клієнт, який претендує на пільгу, пред'являє один із офіційних документів, що підтверджують відповідний статус: пенсійне посвідчення (для пенсіонерів), довідку внутрішньо переміщеної особи (ВПО), посвідчення учасника бойових дій, документ, що засвідчує інвалідність, або довідку з МСЕК, а також документи, що підтверджують статус члена родини військовослужбовця. На основі цього фармацевт або адміністратор аптеки вносить до CRM-системи основну інформацію про клієнта, зокрема ПІБ, номер телефону, категорію пільги та термін дії документа, якщо такий є. Після цього клієнт закріплюється за відповідним сегментом у базі, і знижки будуть застосовуватись автоматично під час наступних покупок. Ідентифікація клієнта при наступних візитах здійснюється за номером телефону або пластиковою/електронною карткою постійного покупця, яку клієнт отримує після первинної реєстрації.

Для тих, хто користується онлайн-магазином або мобільним додатком аптеки, може бути реалізована функція завантаження скану відповідного документа через особистий кабінет. Після перевірки наданої інформації модератор або система підтверджує право клієнта на пільги. Такий механізм забезпечує поєднання юридичної достовірності даних з комфортом для клієнтів і дозволяє автоматизувати процес надання знижок, зменшуючи навантаження на персонал і водночас формуючи базу соціально вразливих категорій для подальших цільових комунікацій.

На даний момент мережа аптек АНЦ не має окремої програми для пільгових категорій населення, таких як пенсіонери, внутрішньо переміщені особи (ВПО), особи з інвалідністю чи члени родин військовослужбовців. Однак існують загальні механізми, які частково охоплюють ці групи:

1. Програма лояльності «ЛАЙК»: Усі клієнти можуть приєднатися до цієї програми, надаючи свій номер телефону під час покупки. За кожну покупку нараховується 1% бонусів від суми чека, які можна використовувати для оплати наступних замовлень. Реєстрація можлива через фармацевта, мобільний додаток

або чат-боти в Telegram і Viber [50].

2. Акційна програма «Години турботи»: Під час цієї акції пенсіонери можуть отримати 5% знижки на ліки та товари для здоров'я. Для отримання знижки необхідно пред'явити пенсійне посвідчення [51].

Інші категорії, такі як ВПО, особи з інвалідністю чи члени родин військовослужбовців, наразі не мають спеціальних знижок або програм підтримки в мережі аптек АНЦ. Тому, пропозиція з покращення обслуговування соціально вразливих груп населення в мережі аптек АНЦ вважаємо актуальною.

Також варто реалізовувати стратегію контент-маркетингу, яка передбачає активне ведення блогів, сторінок у соціальних мережах та YouTube-каналу з корисними порадами про здоров'я, рекомендаціями щодо профілактики, оглядами лікарських засобів, інтерв'ю з фахівцями тощо. На даний час на YouTube-каналі АНЦ останнє відео подібного характеру завантажено 3 роки назад (Додаток А).

В умовах високого рівня тривожності та інформаційної невизначеності споживач шукає достовірні джерела, і аптека як професійна установа має всі можливості стати таким джерелом. Впровадження цієї стратегії вимагатиме залучення контент-команди або підрядника, однак дозволить значно підвищити впізнаваність бренду та довіру до нього.

Окремо варто зосередити увагу на стратегії гнучкого ціноутворення, яка передбачає створення окремих цінових сегментів товарів. Наприклад, у межах торгової марки Ronpharm, яку вже використовує ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» , можна запропонувати бюджетні, середні та преміальні серії препаратів, що дозволить охопити різні категорії споживачів з різними фінансовими можливостями. Для реалізації цього підходу необхідне оновлення системи маркування товарів, інформування покупців та адаптація асортиментної політики кожної торгової точки до демографічних характеристик району.

Водночас ефективним інструментом може стати стратегія розвитку партнерських колаборацій з українськими виробниками, сервісами доставки, клініками, лабораторіями та медичними платформами. Наприклад, спільні

пакети послуг або крос-маркетингові кампанії з лабораторіями, де після аналізу крові клієнт отримує знижку на відповідні препарати, або співпраця з онлайн-сервісами консультацій лікарів, які рекомендують продукцію ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ». Це дозволить сформувати екосистему послуг навколо клієнта, забезпечуючи зручність і повноту медичного обслуговування.

Для реалізації стратегії партнерських колаборацій ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» може розглянути співпрацю з такими українськими партнерами:

1. Люди / експерти для колаборацій:

1.1. Доктор Євген Комаровський – популярний медичний експерт із великим авторитетом серед українців, активний у соцмережах (YouTube, Instagram), може бути залучений до просвітницьких кампаній або розробки рекомендацій щодо ліків.

1.2. Наталія Самойленко – лікар-дієтолог, експерт із превентивної медицини, автор книг про здоров'я. Може долучитися до розробки консультаційних програм або контенту.

2. Українські виробники: Дарниця, Фармак, Біофарма, Екофарм.

3. Сервіси доставки: окрім Nova Poshta пропонуємо Glovo або Rocket (здійснюють доставку у межах міст, можна реалізувати експрес-аптеку в мегаполісах).

4. Клініки:

4.1. Медична мережа «Добробут» – партнерство для крос-сервісів «аналізи – рецепти – ліки».

4.2. Мережа «Медіком» – можливе створення дисконтних карток або послуг для пацієнтів.

5. ADONIS – співпраця можлива у сфері репродуктивного здоров'я, дитячих програм.

6. Лабораторії:

6.1. Сінево – можна розробити пакет: «аналіз + знижка на препарати».

6.2. Діла – можна розробити спільні промо-акції або програми персоналізованого лікування.

7. Медичні платформи:

7.1. Helsi.me – через яку можна організувати зв’язок лікар – рецепт – аптека.

7.2. Doctor Online, Medics – пропонуються онлайн-консультації з лікарями, які можуть рекомендувати препарати, що є в наявності в «Аптеці-Магнолія».

7.3. Likarni.com – сервіс запису до лікаря, співпраця для супутніх програм знижок.

Для налагодження співпраці з медичними платформами, зокрема з Helsi.me, Doctor Online, Medics та Likarni.com, можна розглянути такі кроки (рис. 3.3). Це дозволить створити зручний сервіс для користувачів, інтегруючи лікарів, аптеки та медичні платформи в єдину екосистему. Таке партнерство дозволить ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» сформувати комплексну екосистему обслуговування – від діагностики до придбання ліків – що підвищить лояльність клієнтів і дозволить конкурувати не лише ціною, а й якістю сервісу.

Таблиця 3.3

Кроки щодо налагодження співпраці з медичними платформами

Helsi.me.	Спільно з цією платформою можна організувати процес, коли пацієнти отримують електронні рецепти, які потім можна автоматично передавати в «Аптеку-Магнолія» для швидкої доставки ліків. Це дозволить значно спростити взаємодію між лікарем, пацієнтом та аптекою, забезпечуючи високу зручність для користувачів
Doctor Online та Medics	Можна запропонувати інтеграцію онлайн-консультацій, де лікарі можуть рекомендувати препарати, що є в наявності в «Аптеці-Магнолія». Для цього розробити спеціальні промо-акції або програми, які пропонують знижки на ліки, які призначають лікарі через ці платформи
Likarni.com	Співпраця з цією платформою може включати створення програм знижок або спеціальних пакетів для клієнтів, які записуються через сервіс до лікаря, що працює в партнерстві з аптекою. Така програма може включати знижки на ліки або інші переваги для пацієнтів

Таким чином, маркетингові стратегії ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» мають

бути комплексними, інноваційними та чутливими до змін у споживчих звичках, економіці та поведінці населення. Успіх реалізації залежатиме від здатності гнучко реагувати на виклики, інвестувати в цифрову трансформацію, зберігати людяність у сервісі та орієнтуватися на довготривалу лояльність клієнта. В умовах війни та економічної нестабільності саме такі принципи дозволяють не лише втримати бізнес, а й зміцнити його позиції як відповідального учасника системи охорони здоров'я в Україні.

У сучасних умовах кризи, спричиненої війною та економічною нестабільністю, ефективне маркетингове управління набуває ключового значення для збереження конкурентоспроможності підприємства. Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» має всі передумови для успішної реалізації гнучкої, багаторівневої маркетингової стратегії, що поєднує традиційні підходи з цифровими інструментами. Центральною ідеєю повинна стати омніканальна взаємодія з клієнтами, яка дозволяє забезпечити комфорт і доступність сервісу в усіх точках контакту – від фізичних аптек до онлайн-платформ.

Особливої актуальності в умовах війни набуває стратегія соціального позиціонування, яка орієнтована на підтримку вразливих категорій населення. Запровадження програми «Соціальна аптека» не лише відповідатиме цінностям соціальної відповідальності, але й сприятиме формуванню емоційного зв'язку з клієнтами, що є надзвичайно важливо під час нестабільності.

Використання CRM-систем та персоналізованого маркетингу відкриває нові горизонти для ефективного управління клієнтською базою, сегментації та формування пропозицій, які відповідають потребам кожного споживача. Це дозволяє збільшити середній чек, утримати клієнтів і побудувати довготривалу лояльність.

Важливим напрямом є також контент-маркетинг, який підсилює експертність бренду й формує довіру серед споживачів, які в умовах війни та інформаційного шуму шукають перевірені джерела знань про здоров'я. Регулярний експертний контент у соцмережах, блозі чи YouTube сприятиме

зростанню впізнаваності та залученості аудиторії.

Гнучке ціноутворення та сегментація продукції дозволяють адаптуватися до зниження купівельної спроможності населення, забезпечуючи одночасно доступність базових препаратів і розширення преміального сегменту для відповідних груп споживачів. Нарешті, розвиток партнерських колаборацій із українськими фармвиробниками, лабораторіями, клініками, сервісами доставки та медичними платформами формує нову модель екосистемного обслуговування. Це зміцнює позиції аптеки не лише як місця продажу, а як повноцінного медичного хабу.

На мою думку, впровадження запропонованих маркетингових і технологічних стратегій має стратегічно позитивне значення для майбутнього розвитку ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ». У поточних умовах, коли бізнес змушений адаптуватися до викликів війни, економічної нестабільності та змін у поведінці споживачів, саме інноваційність і соціальна відповідальність можуть стати ключовими конкурентними перевагами.

Зокрема, створення омніканальної моделі взаємодії з клієнтами дозволить підприємству не лише розширити аудиторію, а й підвищити якість обслуговування, зменшити залежність від фізичних точок продажу та сформувати сучасний цифровий імідж бренду. Упровадження CRM-системи й персоналізованого маркетингу дасть змогу значно краще розуміти потреби кожного споживача, що, у свою чергу, сприятиме зростанню середнього чека, повторним покупкам і довготривалій лояльності.

Окремо слід підкреслити важливість соціально орієнтованої програми «Соціальна аптека». Вона не лише підвищить довіру клієнтів, але й посилить репутацію аптеки як соціально відповідального бізнесу. У воєнний час підтримка вразливих категорій населення набуває особливої ваги, і такий підхід зміцнює моральну складову корпоративного бренду.

Також надзвичайно перспективною видається ідея розширення партнерських колаборацій – з клініками, лабораторіями та телемедичними платформами. Це дозволяє ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» формувати не просто

аптечну мережу, а повноцінну екосистему медичних послуг, що відповідає глобальним трендам у сфері охорони здоров'я.

Отже, впровадження описаних стратегій не лише сприятиме утриманню бізнесу в складних умовах, а й забезпечить платформу для майбутнього зростання, масштабування та підвищення суспільної цінності діяльності компанії.

Таким чином, стратегія ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» має будуватися на принципах інтеграції, доступності, цифровізації та соціальної чутливості, що дозволить не лише зберегти стабільність у кризу, а й закласти фундамент для сталого розвитку в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Малий бізнес є важливим сектором національної економіки, який виконує низку ключових функцій: створення робочих місць, розвиток конкуренції, забезпечення гнучкості економіки та задоволення специфічних потреб споживачів. Його перевагами є висока адаптивність до змін зовнішнього середовища, швидкість прийняття рішень, низькі витрати на управління та тісний контакт з клієнтами.

Управління малим бізнесом має свої особливості: обмежені ресурси, необхідність багатофункціональності керівника, важливість оперативного реагування на зміни ринку, а також потреба у високій мотивації персоналу. Через ці особливості виникає потреба в ефективному стратегічному плануванні та впровадженні інновацій.

Кризові явища в економіці, спричинені як зовнішніми факторами (війна, інфляція, зниження платоспроможності населення), так і внутрішніми проблемами підприємства (неефективне управління, зниження попиту), можуть мати серйозні наслідки: скорочення обсягів продажу, зниження прибутковості, банкрутство. Водночас криза може стати поштовхом до переосмислення підходів та впровадження змін.

На прикладі ТОВ «МАГНОЛІЯ» було проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, яка дозволила визначити його правову форму, структуру управління, основні види діяльності та фінансові показники. Аналіз внутрішнього середовища виявив наявні сильні сторони, такі як лояльний персонал і наявність постійних клієнтів, а також слабкі – обмежені фінансові ресурси, недостатня автоматизація процесів.

Практична частина, виконана на прикладі ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ», підтвердила, що своєчасна реакція на виклики, оптимізація ресурсів, цифровізація процесів і переорієнтація на ключові конкурентні переваги дозволяють не лише втримати позиції на ринку, а й забезпечити подальший розвиток навіть у період економічної та соціальної нестабільності. Компанія

продемонструвала здатність до стратегічного мислення, ефективної реорганізації та управління ризиками, що може слугувати прикладом для інших підприємств галузі.

Зовнішнє середовище підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації формує нові виклики: посилення конкуренції, зростання вартості оренди та комунальних послуг, зміна споживчих вподобань. У цих умовах особливо актуальним стає впровадження інновацій – зокрема, використання онлайн-продажів, впровадження CRM-систем, розширення асортименту товарів за рахунок товарів першої необхідності та генериків.

З метою подолання кризових викликів і забезпечення стабільного розвитку ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» запропоновано комплекс маркетингових стратегій. Серед них: стратегія посилення бренду, диверсифікація каналів збуту, активізація цифрового маркетингу, партнерські програми з медичними установами та оптимізація товарного асортименту відповідно до актуального попиту.

Впровадження описаних стратегій в роботі не лише сприятиме утриманню бізнесу в складних умовах, а й забезпечить платформу для майбутнього зростання, масштабування та підвищення суспільної цінності діяльності компанії.

На нашу думку, впровадження запропонованих маркетингових і технологічних стратегій має стратегічно позитивне значення для майбутнього розвитку ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ». У поточних умовах, коли бізнес змушений адаптуватися до викликів війни, економічної нестабільності та змін у поведінці споживачів, саме інноваційність і соціальна відповідальність можуть стати ключовими конкурентними перевагами. Зокрема, створення омніканальної моделі взаємодії з клієнтами дозволить підприємству не лише розширити аудиторію, а й підвищити якість обслуговування, зменшити залежність від фізичних точок продажу та сформувати сучасний цифровий імідж бренду. Упровадження CRM-системи й персоналізованого маркетингу дасть змогу значно краще розуміти потреби кожного споживача, що, у свою чергу, сприятиме

зростанню середнього чека, повторним покупкам і довготривалій лояльності.

Окремо слід підкреслити важливість соціально орієнтованої програми «Соціальна аптека». Вона не лише підвищить довіру клієнтів, але й посилить репутацію аптеки як соціально відповідального бізнесу. У воєнний час підтримка вразливих категорій населення набуває особливої ваги, і такий підхід зміцнює моральну складову корпоративного бренду.

Також надзвичайно перспективною видається ідея розширення партнерських колаборацій – з клініками, лабораторіями та телемедициними платформами. Це дозволяє ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» формувати не просто аптечну мережу, а повноцінну екосистему медичних послуг, що відповідає глобальним трендам у сфері охорони здоров'я.

Отже, впровадження описаних стратегій не лише сприятиме утриманню бізнесу в складних умовах, а й забезпечить платформу для майбутнього зростання, масштабування та підвищення суспільної цінності діяльності компанії.

Таким чином, стратегія ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ» має будуватися на принципах інтеграції, доступності, цифровізації та соціальної чутливості, що дозволить не лише зберегти стабільність у кризу, а й закласти фундамент для сталого розвитку в майбутньому.

Загалом, малий бізнес, зокрема ТОВ «АПТЕКА МАГНОЛІЯ», має потенціал до адаптації та розвитку навіть в умовах кризи, за умови ефективного управління, впровадження інноваційних підходів та активної маркетингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> .
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> .
3. Закон України «Про державну підтримку малого та середнього підприємництва» від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-VI#Text> .
4. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> .
5. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
6. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
7. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
8. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.
9. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
10. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 05.04.2007 р. № 877-V . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>.
11. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 р. № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
12. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
13. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

14. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» від 25.02.2000 р. № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-23#Text>.

15. П(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» від 25.02.2000 р. № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>.

16. Бандурка О.М., Ковальов Є.В., Садиков М.А. Економіка підприємства: навч. посібник. Харків: ХНУВС. 2017. 192 с.

17. Богаченко А. В. Огляд відмінності та спорідненості понять малий бізнес та мале промислове підприємництво в Україні. Економіка: реалії часу. 2015. № 4. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_4_5

18. Державна реєстрація припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php>.

19. Єдиний податок: порядок обрання, переходу або відмови. URL: https://services.dtkr.ua/catalogues/other_dov/22-jedinii-podatok-poriadok-obrannia-perexodu-abo-vidmovi.

20. Закриття ФОП: подаємо "ліквідаційну" звітність та розраховуємося з податками. URL: https://buh.ligazakon.net/analytics/216927_zakrittya-fop-podamo-lkvdatyynu-zvtnst-ta-rozrakhovumosya-z-podatkami

21. Іванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації кризи діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. Вип. 1 (224), С. 28-36. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4>.

22. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Вересень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyu-chas-veresen-2024-roku>

23. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навчальний посібник. Донецьк: навчально-методична рада професійної (професійно-технічної) освіти Донецької області, 2021. 108 с.

24. Кухта П. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>.

25. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2(100). С. 3-11. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11).

26. Оподаткування суб'єктів підприємництва : навч. посібник (у схемах)/ 2-е вид., перероб. та доп. / Т. М. Остапенко, О. М. Кубецька, І. В. Кононова, та ін.; за заг. ред. д.е.н., проф. Н. І. Верхоглядової. Дніпро : ДДУВС, 2022. 196 с.

27. Основи підприємництва: Підручник / [Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.] ; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.

28. Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко [та ін.]. Харків : УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с.

29. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime>.

30. Порядок ліквідації юридичної особи. URL: https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA_%D0%BB%D1%96%D0%BA%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D1%8E%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8.

31. Програма «ДОСТУПНІ КРЕДИТИ 5-7-9%». URL: <https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Prohrama-Dostupni-kredyty-5-7-9.pdf>.

32. Проць Р. Причини та наслідки кризи як виклик для сучасної системи економічної безпеки підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024. Вип. 1 (10), С. 80-83. <https://doi.org/10.32782/dees.10-14>.

33. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнесактивності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049>.
34. Ткаченко А.М., Калюжна Ю. В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 122-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(2)_27).
35. Тур О.В. Визначення та класифікація криз. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/efb7885f-18da-438d-a4a3-99f633d86060/content>.
36. Черничко Т.В., Яворський В.В. Місце та значення малого бізнесу в розвитку національної економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.4. С. 151-156.
37. Юрко Т.С. Теоретичні засади визначення сутності малого підприємництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічної науки*. 2014. Ви. № 8. Ч. 6 . С. 22-26.
38. Як визначити ключові проблеми в управлінні малим бізнесом та ресурси для їх вирішення. URL: <https://ag.marketing/blog/yak-viznachiti-klyuchovi-problemi-v-upravlinni-malim-biznesom/>.
39. Як малий бізнес може адаптуватися та процвітати попри кризи у ключових галузях економіки. URL: <https://coi.ua/blog/Green-sheep/how-small-businesses-can-adapt-and-thrive-despite-crises-in-key-economic-sectors/>
40. Ярощук Т. Ю., Ліснічук О. А. Аналіз переваг та недоліків розвитку малого бізнесу в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 118-123. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_6_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_6_22)
41. Фінансова звітність ТОВ «Аптека-Магнолія». <https://clarity-project.info/edr/23879012/yearly-finances>
42. Сайт ТОВ «Аптека-Магнолія». <https://apteka-magnolia.com.ua>

43. ОМНІКАНАЛЬНА ПЛАТФОРМА ВІД OKI-TOKI. URI:
<https://www.oki-toki.ua/products/omnikanalnost>
44. Омніканальна панель Kwizbot. URI:
<https://www.kwizbot.io/ua/features/omnichannel-messaging>
45. Омніканальні платформи «made in Ukraine». URI:
https://doitwell.ua/omnichanel_platforms_made_in_ukraine/
46. Омніканальна платформа ConnectiveOne. URI:
<https://www.connectiveone.io/features/omnichannel-messaging>
47. CRM для продажу товарів, для інтернет-магазину. URI:
<https://salesdrive.ua/>
48. Одна CRM-система для продажів, що об'єднує всі канали продажів.
URI: <https://nethunt.com/>
49. Українські CRM системи для бізнесу. URI: <https://1b.app/ua/>
50. Отримуйте бонуси при кожному візиті в «Аптека АНЦ» або при покупках онлайн в «ЛАЙК». URI: <https://anc.ua/blog/pryednyetes-programa-loyalnosty-layk>
51. Програма піклування для пенсіонерів – «Години турботи». URI:
<https://anc.ua/blog/programma-zaboty-dlya-pensionerov-chasyi-zaboty>
52. YouTube-канал Аптеки АНЦ. URI:
<https://www.youtube.com/channel/UCj9UDoV-V17nMdHQhJqP5Nw>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

← → ↻ youtube.com/channel/UC9UDoV-V17nMdHQhUqP5Nw

Введіть запит

Главная Видео Shorts Трансляции Плейлисты

Видео

Аргетт – потужний пластр від болю у м'язах 906 просмoтoв • 6 днeй нaзaд

Аргетт – потужний пластр від болю у м'язах 1,6 тис. просмoтoв • 6 днeй нaзaд

Урологічні засоби Tena® – свобoдa рухів у незручн... 538 просмoтoв • 6 днeй нaзaд

Урологічні засоби Tena® – свобoдa рухів у незручн... 1,6 тис. просмoтoв • 6 днeй нaзaд

Таукард – щoдeннa дoпoмoгa вaшoмy сeрцю! 172 прoсмoтoв • 6 днeй нaзaд

Вы сможете ставить отметки "Нравится", писать комментарии и подписываться на каналы.

Войти

Навигатор

В тренде Музыка Фильмы Видеоигры Новости

В рамках проекту - "Рік щастя з АНЦ" 🍀, рубрика з експертами «Запитай у...» ▶ Воспроизвести все

Запитай у...сімейного лікаря. Експерт - Анна... Алтека АНЦ 182 тис. прoсмoтoв • 3 гoдa нaзaд

Запитай у психолога. Експерт - Катерина Кріт. Алтека АНЦ 121 тис. прoсмoтoв • 3 гoдa нaзaд

Вакцинуватися чи ні від COVID-19? Відповідає... Алтека АНЦ 6,9 тис. прoсмoтoв • 3 гoдa нaзaд

Як легко і швидко зібратися в подорож Розповідає... Алтека АНЦ 615 прoсмoтoв • 3 гoдa нaзaд

Запитай у...психолога Експерт - Анна Покровськ... Алтека АНЦ 65 тис. прoсмoтoв • 3 гoдa нaзaд